



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA
LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Br. EDITHA MARIBEL FERNÁNDEZ CASTAÑEDA

ASESOR

MSc. LINDON VELA MELENDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ
2017

PAGINA DE JURADO

Dra. Carrasco Ruiz Ruth Esther

Presidente

Mg.: Ríos Incio Manuel Igor

Secretario

Msc.: Vela Melendez Lindon

Vocal

DEDICATORIA

A Dios; porque siempre ha estado iluminando mi camino y a mis padres que junto a él han intercedido para caminar con pasos firmes y seguros y vencer dificultades.

A mi familia, en especial a mi querida tía Lucy, mi hija, hermanas y sobrinas, por ser mi apoyo para continuar alcanzando mis metas propuestas.

Editha Maribel.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a mi familia, a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo por sus enseñanzas y en especial al maestro asesor Dr. LINDON VELA MELENDEZ, por su comprensión, preocupación y disposición para lograr una investigación de calidad que contribuya a nuestra sociedad.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA (DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD)

Yo, Editha Maribel Fernández Castañeda, egresado (a) del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo - Chiclayo, identificado con DNI N° 16669025

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **Propuesta de plan de acción para la mejora del clima laboral en la UGEL de Lambayeque, 2017**, la misma que presento para optar el grado de Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falsificados ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo en asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mis acciones deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo - Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, agosto de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Editha Maribel Fernández Castañeda

DNI: 16669025



CÉSAR ENRIQUE DEZAGADO PÉREZ
ABOGADO - NOTARIO DE CHICLAYO

SOLO SE LEGALIZA LAS FIRMAS SIN ASUMIR RESPONSABILIDAD SOBRE EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO (ARTÍCULO 100 DECRETO LEGISLATIVO N° 1640)

CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE ANTECEDE CORRESPONDE A: EDITHA MARIBEL FERNANDEZ CASTAÑEDA

IDENTIFICADO CON: DNI N° 16669025

CHICLAYO, 18 DE AGOSTO DEL 2017

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe final de la investigación: **Propuesta de plan de acción para la mejora del clima laboral en la UGEL de Lambayeque, 2017**, formulada como trabajo de tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo.

La investigación se propuso diagnosticar el clima laboral del personal que integra la UGEL Lambayeque haciendo uso de herramientas como una entrevista con la que se recoge la percepción problemática sobre los resultados en relación al componente exterior es decir a los usuarios y con un cuestionario validado se evalúa el clima organizacional de los trabajadores/as, recogiendo la percepción sobre las condiciones del clima parte emocional, comunicacional, el trabajo en equipo, competencia, capacidades variables que se integran en cuatro dimensiones sobre imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional y vitalidad organizacional, aplicado el instrumento se obtuvo resultados que al analizarse se encuentran fortalezas que deben ser potencializadas y fortalecer las debilidades, para optimizar el desempeño con eficiencia y eficacia con una adecuada gestión del talento humano y puedan alcanzarse mejores resultados y metas institucionales con éxito.

Por ello se efectúa una propuesta de un Plan de acción de fortalecimiento de las debilidades priorizando las variables que necesitan atenderse con enfoque de gestión del talento humano para su mejor desarrollo profesional y productivo y con un enfoque de gestión por procesos atendiendo a los cambios en la política nacional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un plan de acción, orientado a la mejora del clima laboral de los trabajadores de la UGEL Lambayeque 2017, el estudio es descriptivo propositivo, el diseño es de tipo no experimental, de corte transaccional o transversal o recolección de datos en un momento único, explorando teóricamente la variable clima laboral y diagnosticando la situación actual de dicha variable en la institución en estudio. La hipótesis de trabajo orienta la investigación y la propuesta de un plan de acción sobre la gestión del talento humano que contribuirá a la mejora del clima laboral, el instrumento utilizado para medir la variable dependiente, clima laboral, fue un cuestionario de 20 ítems dividido en 4 dimensiones como son la imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional y vitalidad organizacional. Finalmente se elaboró un Plan de Acción que contribuirá a mejorar las condiciones del clima laboral u organizacional del personal de la UGEL Lambayeque, habiéndose elaborado estrategias para alcanzar mejores resultados y desafíos que revertirán las causas de los efectos que se identificaron. Este plan considera un enfoque de gestión del talento humano y gestión por procesos y alcanzar resultado o salidas eficientes y eficaces atendiendo al bien común de la ciudadanía.

Palabras clave: clima laboral, gestión del talento, cambio organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a plan of action aimed at improving the working environment of the workers of the UGEL Lambayeque 2017, the study is descriptive proposition, the design is non-experimental, transitional or transverse or data collection in a single moment, theoretically exploring the labor climate variable and diagnosing the current situation of this variable in the studied institution. The working hypothesis guides the research and proposal of an action plan on the management of human talent that will contribute to the improvement of the working environment, the instrument used to measure the dependent variable, the working climate, was a questionnaire of 20 items divided into 4 dimensions such as the managerial image, the quality of the environment, organizational integration and organizational vitality. Finally, an Action Plan was developed that will contribute to improve the conditions of the labor or organizational climate of the Lambda-UGEL personnel and strategies have been developed to achieve better results and challenges that will reverse the causes of the effects that were identified. This plan considers a human talent management and process management approach and achieves effective or effective results or results in the common good of citizenship.

Keywords: work climate, talent management, organizational change.

INDICE

PAGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INDICE	ix
ÍNDICE DE TABLA.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Trabajos previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	17
1.3.1 Clima laboral.....	17
1.3.2 Cambio Organizacional.....	23
1.3.3 Gestión del Talento Humano.....	26
1.3.4 Plan de Acción	28
1.4 Marco Conceptual.....	30
1.5 Formulación del problema	35
1.5.1 Problemas Específicos.....	35
1.6 Justificación del estudio.....	35
1.7 Hipótesis.....	36
1.7.1 Hipótesis General:.....	36
1.8 Objetivos.....	37
1.8.1 Objetivo general	37
1.8.2 Objetivos específicos	37
II. MÉTODO	38
2.1 Diseño de estudio	38
2.2 Variables, operacionalización	39
2.2.1 Identificación de variables.....	39

2.2.2	Matriz de operacionalización de variables	40
2.3	Población y muestra	41
2.3.1	Población	41
2.4	Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5	Métodos de análisis de datos.	43
2.6	Aspectos Éticos.	44
III.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
3.1	Aspectos metodológicos sobre recolección de la información.....	46
3.2	Análisis de la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque.	46
IV.	DISCUSION.....	56
V.	CONCLUSIONES	60
VI.	RECOMENDACIONES.....	61
VII.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN	62
7.1	Fundamento Teórico del Modelo	62
7.2	Antecedentes.....	65
7.3	Marco legal.	67
7.4	Propuesta de Plan de Acción.....	74
	Conceptualización de la elaboración de propuesta de Plan de Acción.....	74
	Componentes, variables, supuestos y acciones del modelo.....	77
7.5	Plan de acción.	78
7.5.1	Diagnóstico: Identificación de problemática, causas y efectos.....	78
7.5.2	Objetivo general y específicos	82
7.5.3	Planteamiento de Estrategias y Actividades	86
7.6	Seguimiento y evaluación del Plan de acción.....	89
7.7	Metodología para la validación del modelo.....	89
VIII.	REFERENCIAS	90
IX.	ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Operacionalización de Variable Independiente	40
Tabla 2: Operacionalización de Variable Dependiente.....	41
Tabla 3: Población del estudio	42
Tabla 4 Criterios éticos de la investigación	45
Tabla 5: Dimensión : Imagen gerencial	47
Tabla 6: Dimensión: Calidad del ambiente	49
Tabla 7 : Dimensión: Integración organizacional.....	51
Tabla 8: Dimensión : Vitalidad organizacional.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría de la Acción Humana	29
Figura 2 Dimensión: Imagen gerencial	47
Figura 3 Imagen gerencial	48
Figura 4 Calidad del ambiente.....	50
Figura 5 Calidad del ambiente.....	50
Figura 6 Integración organizacional	52
Figura 7 Integración Organizacional 2.....	52
Figura 8 Trabajo en equipo	53
Figura 9 Dialogo, negociación, conciliación.....	53
Figura 10 Vitalidad organizacional	55
Figura 11 Vitalidad organizacional	55
Figura 12 Conceptualización de la propuesta del plan de acción para la mejora del clima laboral en la UGEL Lambayeque	76
Figura 13 Estructura general del Plan de Acción sobre clima laboral	77
Figura 14 Árbol de problemas	81
Figura 15 Árbol de objetivos.....	85

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática.

El clima laboral es un factor importante y actualmente es uno de los aspectos de mayor influencia en los resultados y en la gestión de las instituciones o empresas. Una de las problemáticas que se afronta en las instituciones latinoamericanas es la inadecuada comunicación, por ello la preocupación en países como Panamá, El Salvador, Colombia, Argentina, Chile, Perú; entre los inconvenientes de estos países tiene que ver con las relaciones interpersonales en los integrantes de las instituciones y sus equipos de trabajo con sus directivos. En el ámbito nacional encontramos empresas e instituciones públicas que los trabajadores no tienen un buen clima laboral favorable con remuneraciones desiguales inadecuadas e injustas, con régimen de trabajo que recortan sus derechos por la situación económica del país y la informalidad que existe. En las instituciones públicas en su mayoría constantemente son calificadas por no brindar la atención a los usuarios con eficiencia y eficacia causando insatisfacción en malestar a pesar de estar vigente una ley de ética, la misma que no se implementa adecuadamente. Por otro lado por evitar costos no se cumple o se cumple parcialmente con seguros, aguinaldos y otros beneficios como las vacaciones; por tal motivo los empleados reflejan la insatisfacción que sienten en su productividad o en el poco compromiso que tienen con la empresa o institución a la que integran.

El ambiente donde se desarrolla el trabajo diario puede entenderse como clima laboral el mismo que influye en la satisfacción y gestión de una institución. Es decir el comportamiento de las personas, determina su forma de laborar y relacionarse con los demás. También se presentan situaciones de personal profesional así como personal técnico, sin embargo ejecutan funciones en la que no son competentes pero a pesar de ello continúan en ese puesto de trabajo sin recibir capacitación, también se presentan

prácticas antiéticas como el chisme, hacer quedar mal al compañero, envidias, egoísmos, discriminación.

En la Unidad de Gestión Educativa de Lambayeque, como instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, que cuenta con autonomía y dentro de sus finalidades esta su responsabilidad por fortalecer la gestión pedagógica y administrativa en el ámbito de su competencia que tiene por finalidad, fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas de su ámbito y por ende debería contar con personal preparado para cumplir con estos fines, sin embargo en las diferentes áreas existe personal no especializado a excepción del área pedagógica que recién se ha cubierto estas plazas por concurso. En el resto de área el mayor porcentaje de trabajadores son técnicos que se desempeñan por contrato CAS y con presupuestos de su plaza como docentes de aula, con el pasar del tiempo se han formado grupos, creándose diferencias interpersonales es decir un clima laboral que no permitirá una gestión institucional con eficiencia y eficacia y no prestando un buen servicio al ciudadano.¹

1.2 Trabajos previos.

Molocho Becerra, N. (2010) tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”

Considera que un clima institucional expresado en el potencial humano, diseño y cultura organizacional influye sobre la gestión institucional, por tanto si se procura mejorar el clima, las relaciones interpersonales los resultados serán una mejor gestión siendo necesario que la jefaturas intervengan responsablemente con programas de mejoramiento a todo el personal incluyendo nuevos estilos gerenciales que procuren un clima con valores, principios.

¹ Información proporcionada por Mg. Julia Leva Ramos, en entrevista realizada por el investigador con fecha 24-02-2017

A puesta por un diseño organizacional con tres elementos: organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos administrativos los que facilitaran la interrelación entre todos los niveles de una entidad de acuerdo a sus competencias, funciones con innovación, eficiencia en un clima de armonía, democracia.

Asumiendo que para lograr cambios en la cultura organizacional y mejorara el clima de una entidad debe desarrollarse capacitaciones que se promuevan las relaciones interpersonales respetando valores, formación de equipos, consensos, comunicación horizontal, entre todo el personal de una institución.

Cazorla Roque, M. A., (2012) Tesis “Plan Estratégico Para Mejorar El Clima Laboral de los Trabajadores de la Empresa Gama Express Eirl - Lima 2012”

Propone una estrategia de capacitaciones en temas de autoestima, motivación trabajo en equipo, desarrollo personal e interpersonal y por otro lado la implementación de políticas o actualizar estas porque en ellas se establecen las normas que dirige la conducta y funciones de todos los trabajadores en función a la cultura de la organización, debiendo ser de forma clara entendible y finalmente la importancia implementar nuevas formas de gestión todo ello a obtener trabajadores colaboradores, eficientes, proactivos que ayuden en una mejor competitividad y producción. (Cazorla Roque 2012).

Chanduví Izquierdo E. S., Tesis: “Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL”

La presente investigación cita un estudio realizado por GRADE Grupo de Análisis para el Desarrollo en el 2013, sobre UGEL, se encontró que:

Se observa que la carga administrativa, burocrática en las Ugeles impide el cumplimiento de sus funciones y logro de objetivos como es el monitoreo y acompañamiento a las instituciones para velar por la mejora educativa, puesto que solo se prioriza el trabajo administrativo.

Haciéndose necesario la implementación una gestión de calidad, que se conozca los principios y conceptos de gestión por procesos en todas las actividades y funciones de la entidad lo que ayudara a mejorar el desempeño y satisfacción de los usuarios.

Duque Londoño.,I. (2008) Tesis: “Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira”

Teniendo en cuenta la experiencia del presente autor el clima laboral que se percibe al interior de una organización como moderadamente bueno, a pesar de ello este no es constante, puede ir variando debido a los factores externos, por ello la necesidad de efectuar evaluaciones periódicas que midan el clima laboral.

A sí mismo concluye que es evidente la necesidad de potenciar un programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa.

Pérez de Maldonado,I. Maldonado Pérez, M. Suleima Bustamante (2006) en su investigación “Clima organizacional y gerencia”

Es importante promover los cambios a partir de una realidad concreta analizando la problemática a partir de sus causas y poder crear planes legitimados, así en la presente investigación evaluar el clima es da una mirada interna, una percepción de todos.

Se basa en tres experiencia de trabajo: Colombia, Venezuela y EEUU, con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en la cual se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional por lo que la gestión del clima debe ejecutarse con mayor empeño si se desea un proceso de cambio.

Evaluar el clima organizacional, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para

incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. (Perez de Maldonado 2006, p.245)

Teniendo esos resultados es que se puede planificar las estrategias en este caso dar esa mirada al clima y a las condiciones, descubrir sus fortalezas y debilidades para potenciar favoreciendo un clima agradable que contribuya a mejor el desempeño.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Clima laboral

Gan, F.; Berbel, G (2008) citado por Cazorla Roque (2012) “El concepto de clima laboral es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona – sus características comunes o estándares”. Por ello en una institución u organización, al igual que en un país o área geográfica, se presentan diferentes tipos de clima, de acuerdo en cada área o región. Una organización presenta un conjunto de características objetivas y subjetivas, que pueden ser perdurables en el tiempo en el tiempo e identificables y las distinguen de las de las demás organizaciones.

Entre dichas características pueden señalarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones del personal, la participación, etc. que destacan en dicha organización y que influyen en el comportamiento de todos sus integrantes.

Actualmente el concepto de clima laboral u organizacional presenta, diversas dimensiones y enfoques, que se resume como sigue:

La importancia de las condiciones físicas y ambientales donde se efectúa el trabajo.

Las percepciones por los integrantes de una organización respecto a sus labores y de sus relaciones interpersonales a su interior. Este enfoque pone en igualdad al clima laboral y las percepciones de los trabajadores a su interior.

La normatividad estructural que afectan a las labores, situando al clima laboral como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc.

Las facilidades o dificultades de cada persona en su desempeño laboral, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales.

Según Gan., Berbel, G. (2008) las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

Visión Objetiva, que se refiere a los factores organizacionales, las características del clima:

Es externo al individuo.

Rodea al individuo pero es distinto de las percepciones.

Existe en la realidad organizacional.

Visión subjetiva, que se refiere a factores individuales o psicológicos.

El clima formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Clima laboral y cultura organizacional

Pumpim, C. (1988) citado por Gan, F.; Berbel, G. (2008), quien concibe la cultura organizacional como; “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos”, determina el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Por su parte Poole, M.(1985) citado por Gan, F.; Berbel, G. (2008) el clima, "...conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización", referente a la cultura.

Para Gordon, J.(1985) citado Gan, F.; Berbel, G. (2008) la cultura supone un constructo de mayor profundidad y alcance que el clima, de modo que éste es una manifestación significativa de aquella.

La cultura organizacional es influenciada y a la vez influye en el clima laboral existente, pudiendo llegar a confundirse, sin embargo el clima es cambiante en función a las condiciones del trabajo.

El clima de una organización se concibe como un factor interno por lo que su enfoque pone atención a variables internas de la organización y el enfoque cultural responde a factores externos.

Una cultura puede estar formada por subculturas de igual forma pueden existir diferentes climas de acuerdo al área, tipo de liderazgo, dirección etc.

Principales variables y tipos de clima laboral

Según Gan, F.; Berbel, G (2008) teniendo en cuenta la multidimensionalidad deducibles del concepto, diferentes variables y tipos de clima laboral. Se pueden presentar diferentes herramientas que le permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener una entre ellas:

Likert, R.(1967) citado por Gan, F.; Berbel, G. (2008), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

Clima de tipo autoritario

I. Explorador.- La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son formadas únicamente por los jefes.

II. Autoritarismo paternalista.- Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

III. Consultivo.- Se basa en la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

IV. Participación en equipo.- La dirección tiene plena confianza en los empleados la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal y ascendente- descendente.

La clave de la motivación en la participación se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

El funcionamiento de este sistema en el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los

sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización (Cazorla 2012).

Características del clima laboral

Según propuesta por Donato Torrecilla, O.(2008), el clima organizacional presenta las siguientes características:

La permanencia del clima, puede considerarse con cierta estabilidad con cambios graduales que pueden ser por decisiones importantes; por ejemplo al no solucionarse una problemática puede agravar el clima por un mayor tiempo.

Impacto sobre los comportamientos, un al clima hará difícil la conducción y organización, afectando el comportamiento e identificación de los integrantes de la organización por tanto un buen clima permitirá mejores resultados.

El clima es afectado por las actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización y a su vez afecta a sus comportamientos y actitudes; ejemplo cuando una persona percibe un clima agradable contribuye con su propio comportamiento de lo contrario si solo se critica el mal clima con sus actitudes estará configurando este clima de insatisfacción.

Influencia de variables estructurales como estilos de gestión, planificación, formas de contrato, etc., a su vez estas pueden ser afectadas por el clima; ejemplo una gestión burocrática, autoritaria conlleva a un clima laboral tenso, desconfianza y irresponsabilidad.

El ausentismo y rotaciones excesivas pueden indicar un clima negativo, de insatisfacción laboral(p.7)

Dimensiones del clima

Las diferente variables que se tienen en cuenta para analizar el clima en las organizaciones, se han reunido en cuatro dimensiones que valoran las percepciones; la primera valora la intervención gerencial y su conexión con el personal, otra dimensión está referida a la

identificación y valoración familiar del personal, una tercera dimensión describe la conexión entre compañeros para lograr sus metas, el trabajo colaborativo y grado de comunicación por último tenemos a la que percibe la dinámica que tiene la organización para procurar lograr con éxito las metas, los recursos que procura para ello.

Imagen gerencial: se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Sus variables descriptoras son las siguientes: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo

Calidad del ambiente: es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo

Integración organizacional: se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral

Vitalidad organizacional: se define como la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. Esta dimensión es, al mismo tiempo, una variable (Pérez de Maldonado 2000)

Por lo que, un clima para ser modificado, implica cambios en varias variables. Entre las consecuencias positivas tenemos: productividad, satisfacción, adaptación, identificación, innovación, logros de metas.

En las consecuencias negativas tenemos: cambios, poca innovación, baja productividad, poco compromiso, ausentismo, etc.

Pluralidad de climas en la organización

Reichers, A (1983) citado por Gan, F.; Berbel, G. (2008) plantean la hipótesis que en una organización pueden existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto a estudiar.

1.3.2 Cambio Organizacional

Ante un mundo globalizado, donde suceden procesos permanentes de cambio en todos los aspectos tanto económicos, sociales, políticos, entre otros, estos desencadenan sus efectos en el mundo de las organizaciones, cambiando pensamientos, enfoques, estilos organizacionales. Como sostiene Vargas H. (2000), los cambios en las estructuras organizacionales afectan en el comportamiento de las personas. También es importante señalar del papel que representa la tecnología en estos cambios acelerados que se viven como afirma Bustamante U. (2005) Que la tecnología es considerada como facilitadora del cambio; fuerza que impulsa al cambio y ninguna organización puede escapar, pues no solo determina el cómo hacer de las cosas, con mayor rapidez, sino también qué cosas se hacen diferentes.

Al producirse los cambios en una organización también afecta e involucra a las personas que los integran.

La naturaleza cambiante del trabajo, se origina entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones, para adaptarse a un entorno multicultural lo cual demanda que las políticas y prácticas dirijan cambios con fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada. (Isabel Perez de Maldonado 2006, 234)

También es importante aclarar que por encima de la tecnología esta el conocimiento que este ha sido creado por el talento humano.

Después de reflexionar sobre el origen de los cambios organizacionales se tiene que reconocer el aporte indispensable del líder gerencial o órgano jefatural como responsable en los cambios de mejora dentro de una organización y para ello este debe integrar su compromiso su acción junto a la de los trabajadores es necesario una unidad para lograr cambios importantes y beneficios sean tanto internos y externos; al respecto Pérez de Maldonado (2006) afirma:

Que para promover un cambio organizacional y mejorar su eficiencia y eficacia debe considerarse tres perspectivas una es la de la organización la que recae la responsabilidad en el accionar gerencial la misma que debe ser vital y de mucha responsabilidad, directamente responsable de una institución y promotor de cambios en la organización de manera rápida eficiente, optimizando tiempo y esfuerzo de otra perspectiva esta en los trabajadores, quienes son los que lograrían el cambio por lo que requieren ser tratados, con igualdad que se mantenga, honestidad, se intercambien expectativas, se coordinen esfuerzos, y la tercera perspectiva es la integración de las dos anteriores las funciones de jefes y las funciones de los trabajadores la suma de ambos compromisos, que sería la más acertada equilibrada en el logro de transformaciones.(p.236)

Ahora bien, las experiencias e investigadores en la materia, han demostrado que los cambios de una realidad, o mejoras que se quieran lograr no son eficaces, si no se recogen las necesidades, se analizan las causas que ocasionan determinado resultado, al respecto Jiménez (1997) citado por Pérez de Maldonado.(2006), sostiene que:

Ningún método de cambio existe como único, ni los manuales, ni recetas funcionan, sugiere efectuar un análisis de la realidad a modificar adecuado manejo de competencias gerenciales, debiendo tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, prepararlos para la participación conjunta de cambio.(p.236)

El desarrollo de una organización va estar influido por el clima armónico en donde se desempeñan el personal al respecto Maldonado,(2006) sostiene que cualquier organización que no valide el aspecto afectivo minimiza sus ganancias y productos o resultados, el desarrollo de una organización implica involucrar tanto a la misma organización como al clima. Es decir para lograr el desarrollo de una organización y alcanzar el éxito, será cuando se actúa concertadamente tomando en cuenta el clima.

Así tenemos según Claude S. (1998). Citado por Sulbarán.(1998) resalta la importancia del aspecto físico ambiental y el afectivo del trabajador lo cual debe tenerse en cuenta para que las personas trabajen productivamente y satisfactoriamente, así mismo sostiene este último, propiciando un ambiente de trabajo para estimular el cambio y la innovación.

De ahí la importancia de fomentar un clima organizacional saludable, teniendo en cuenta el aspecto físico, psíquico y social, que los motive a participar libre y voluntariamente ayudando a obtener los cambios y objetivos planificados. Sin un ambiente pertinente el empeño del personal puede ser inútil o ficticio.

Por lo tanto es trascendente si se aspira obtener cambios, considerar el clima apropiado para luego comprometerse en una tarea integral de gerentes y personal asumiendo una responsabilidad compartida, sin olvidar iniciar con un análisis de la realidad concreta de una organización.

Un clima organizacional no es impuesto se va formando como afirma Toro. (2001), el clima no es pura casualidad, es producto de la gestión, la ausencia de aspectos negativos es consecuencia de trabajo gerencial, asimismo afirma que tiene que ver mucho el estilo y

actuaciones del jefe incidiendo en el clima laboral también incidirá en la satisfacción de las personas, compromiso y desempeño (p.112)

1.3.3 Gestión del Talento Humano

El enfoque de gestión del talento humano como potencial para los cambios en las organizaciones es explicada por Chiavenato(2009)

Que en las organizaciones entender cambiar el hardware es cambiar el contexto, es decir la parte externa y no el contenido del trabajo o parte interna. Una empresa logra modificar y mejorar si se cambian las actitudes, conocimientos y comportamientos del personal que la conforma. Una empresa o institución tendrá mejoras si se produce una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu debiendo ser iniciado por los líderes de la organización.(p.4)

Actualmente se habla de una nueva cultura organizacional, en un clima que propicia la participación, democrática y satisfacción del personal al colaborar como equipo para llegar a la visión institucional.

Podemos afirmar que con este enfoque marcan los cambios en una institución, organización o empresa; al cambiar actitudes, comportamientos de los trabajadores o funcionarios, es decir que al modificar una cultura organizacional, esto incidirá en su desempeño.

Sin embargo para mejor entender el clima organizacional en el interior de las empresas o instituciones el mismo autor presenta diferencias de las organizaciones

Omega, Las organizaciones valoran un trabajo constante, puntual, sin dar importancia a lo que pase en el tiempo de su jornada laboral. Los cargos rígidamente definidos, individualizados, aislados y cumplidos en actividades rutinarias sin variar no se necesita que los trabajadores opinen, innoven, piensen o mejoren su desempeño.

Alfa, En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de RH cambia de

nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual. (Chiavenato 2009)

Se entiende que con las organizaciones alfa lo que se busca gestionar el talento humano, buscando el mayor desarrollo de habilidades del personal, recogiendo sus innovaciones como el mejor capital para el crecimiento de la organización. Es decir que de una relación vertical de un organigrama tradicional se pasaría a una relación horizontal, conformación de equipos.

Dentro de los cambios organizacionales ya no debe administrarse personas productoras, como recursos pasivos, pues estos no deben ser considerados como simples empleados tampoco deben ser denominados como recursos humanos, por el contrario deben ser tratados y considerados como participantes y colaboradores en la organización o empresa, pues ellos brindaran sus conocimientos y habilidades para obtener las metas con éxito.

La gestión del talento humano como enfoque, sostiene que las personas deben ser consideradas desde un sentido humanista y no como simples recursos; debe respetarse sus características e individualidades, valorando su inteligencia y conocimiento. Ya no se habla de administrar personas, estaríamos equiparando a la personas como simples agentes pasivos sin voz ni voto; el concepto debe ser ahora una administración con las personas, como si fueran socios del negocio como un solo equipo de una sola organización.

Las organizaciones deben aportar con una calidad de vida es decir buenos sueldos, beneficios, clima armonioso, motivación, comunicación, capacitación continua lo que permitirá retribuir con un buen desempeño

Por tanto organización debe implementarse de mecanismos de motivación y promover la realización personal con participación y de acuerdo a las necesidades de todos los integrantes de una

organización dejando atrás a una estandarización de reglas y procedimientos

Cada organización debe mantener capacitados a todo su personal y por tanto este debe estar preparado para dar un buen producto y servicio manteniendo resultados de calidad y satisfacción a usuarios o clientes, Se debe cuidar valorar el patrimonio humano.

Con este enfoque no solo apunta a promover el talento humano sino potenciar el talento de cada persona dentro de su organización para obtener una respuesta o una salida con eficiencia y eficacia, logro de metas con éxito, en una institución pública logro del bien común.

1.3.4 Plan de Acción

Según Martinic, S., 1996, citado por Román (1999), los cambio y mejoras en una organización debe partir de una acción, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado.

“Los cambios deseados se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir, específicamente se espera se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad” (Roman.C 1999)

Para (Perez L. 1991) Los seres humanos actúan, en general, con ánimo de resolver sus problemas, con el ánimo del lograr satisfacciones o desaparición de insatisfacciones. La mayoría de la acción humana parte del supuesto fundamental de que los problemas que pueda tener un agente se presentan en un contexto como el diseñado en la siguiente figura:

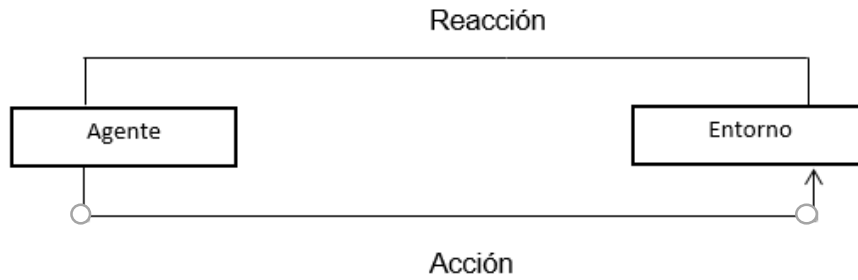


Figura 1 Teoría de la Acción Humana

Elaborada por Pérez López, J. A. P. (1991). En Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal p25.

En ese contexto se entiende por solución de problema el logro de una cierta reacción que el agente estima incrementara su satisfacción. Para resolver el problema el agente cuenta con la posibilidad de realizar acciones, alguna o alguna de las cuales se estima puede provocar la reacción deseada.

El desarrollo del conocimiento humano como instrumento para la resolución de problemas reales, problemas que se resuelven a través de procesos de interacción.

Un plan de acción que es ejecutado por el agente activo supone para este el logro de una satisfacción: aquella que le produce la interacción expresada por el Plan. A ese valor se le llama eficacia del plan de acción para un agente activo. Depende de tres valores elementales:

La instrumentalidad de la acción, es decir aquello que determina que el agente reactivo produzca la reacción.

La operacionalidad de la acción, es decir el impacto de la propia puesta en práctica de esa acción en la satisfacción del agente activo.

La validez de la reacción, es decir la satisfacción que produce la recepción de la reacción al agente activo. (Pérez L. 1991).

Planificar estratégicamente un conjunto de acciones que se preparan de acuerdo a una realidad concreta que conducirán al cambio de un futuro.

Vicuña (2015) Considera la planificación estratégica es hablar “decir hoy lo que se hará en el futuro” independientemente de que estemos hablando de un plan estratégico, o un plan de marketing o un plan de comunicación.

Cuando hablamos de un plan estratégico se refiere a un plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy. (p.28)

1.4 Marco Conceptual

Clima laboral

Respecto al clima podemos citar algunas definiciones entre ellas al de Lewin (1951) quien señala que: “El comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización”. (Vega.D 2006)

Cazorla Roque (2012),cita una definición clásica es la de Forehand, G; Gilmer, V. (1964) citado por Gan, F.; Berbel, G (2008) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Se puede decir que el clima se construye o se forma por factores externos e internos que inciden en las personas, entre los externos serían la cultura, valores, círculo social, condiciones laborales agregándose los internos que son los aspectos psicológicos.

Clima Organizacional.

Existen muchas definiciones de clima organizacional, citaremos algunas:

Litwin y Stringer(1968), “El Clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”. (Vega.D 2006)

Brunet(1987), “El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. (Vega.D 2006)

Chiavenato (1990), “El clima organizacional es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, estilos de liderazgo... entre otros son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros, como es la motivación, la satisfacción en cargo, ausentismo y productividad”. (Vega.D 2006)

Vega.D (2006), en base una investigación después de analizar diferentes definiciones sobre el clima organizacional, determinó elementos frecuentes:

“La personalidad de la organización

Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.

El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales virtud de integrar

La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización

La característica relativamente permanente que define el ambiente interno en una organización

La variable del sistema que tiene la persona, grupos y la organización”.(p.337)

Salazar (2009), Define el concepto de clima organizacional como un conjunto de componentes y determinantes que reflejan una visión global de la organización y entre estos componentes considera cinco: el ambiente físico,(espacio iluminación, equipos) características estructurales de la institución (estructura administrativa, estilo de gestión, etc), el ambiente social(comunicación integración de equipos, compañerismo), características personales(aptitudes, actitudes, motivación, etc), y comportamiento organizacional(productividad, satisfacción ,beneficios, etc)

El mobbing

Es denominado acoso moral o institucional o “bossing”,se describe como una conducta hostil intimidatoria que se practica en contra de un trabajador desde una posición superior en la se ejerce violencia psicológica en forma permanente afectando y degradando del clima laboral.

Cultura organizacional

Para Salazar(2009) la cultura organizacional comprende:

“El patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de una organización determinan su cultura por ello el clima organizacional ejerce influencia porque las percepciones de los individuos determinan las creencias”.

Productividad laboral

“El ambiente laboral se convierte en fuente de salud si existe un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas a la organización o alguno de sus miembros. Deberá sentir que se hace algo útil...un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos

que persigue la organización a partir de un sentimiento de pertenencia”.
(Salazar 2009)

El clima laboral u organizacional en condiciones favorables favorecerán el rendimiento y desempeño del personal en una determina organización.

Gestión por procesos

La mejora de una gestión se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de una organización, por ello una gestión basada en procesos ayudan a resultados de manera eficiente y eficaz. La gestión por procesos desarrolla conocimientos con herramientas específicas para lograr mejores resultados en las organizaciones, se fundamenta en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora permanente de los procedimientos, con el objetivo de contar con modelos de funcionamiento eficaces que brindan servicios de calidad.

En las entidades públicas la gestión por procesos persigue alcanzar la satisfacción de necesidades de los pobladores general. En una organización que admite la gestión por procesos, sus diferentes actividades deben interrelacionarse y articularse donde cada proceso que se desarrolla dentro de la organización transforma elementos de entrada en salida o resultados.

Una gestión por procesos supone identificar, organizar actividades y tareas para llegar a objetivos y metas, implica evaluar permanentemente el trabajo ejecutado en las diferentes áreas u órganos de una organización, para dar solución a dificultades y no entorpezcan la busca de una mejora continua, También fija responsabilidades todo con el fin de llegar a soluciones de manera articulada, participativa. Con la gestión por procesos se deja de tareas y funciones y da paso a una organización integrada activa que busca desempeños de calidad. (D.S. N° 04 2013)

Debe entenderse como Plan de Acción al conjunto de acciones en las que se toman en cuenta las iniciativas y las prioriza para atender una problemática que necesita ser resuelta.

Un Plan de Acción es una guía que orienta, la planificación, organización e implementa de un conjunto de actividades necesarias para ejecutar una propuesta que busca modificar o revertir una problemática. (Minedu 2016)

Un Plan de Acción es beneficioso para atender una problemática específica, concreta que necesita ser solucionada.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque

Teniendo en cuenta la actual Ley General de Educación N°28044, en su Art. N° 73 La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, tiene autonomía dentro de la jurisdicción territorial de la provincia de Lambayeque. Dentro de sus finalidades, debe fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas de su competencia.

Misión

Somos una Instancia de Gestión Educativa Descentralizada de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, que promueve la formación de personas competentes para responder a las dinámicas del mundo actual, contribuimos a la construcción y difusión del conocimiento, apoyamos el desarrollo competitivo de la región y del país; impulsando el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades educativas.

Visión

Al año 2020 la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque es la Instancia descentralizada líder de la educación impulsa una sociedad educadora con participación y vigilancia de la sociedad civil; garantiza una educación integral, pertinente y de calidad; contribuye al desarrollo pleno de las personas a lo largo de su vida; desarrolla políticas educativas que

aseguren en niños, niñas y jóvenes a la igualdad de oportunidades de acceso, permanencia y trato sin ninguna forma de discriminación (UGEL.Lambayeque 2017.s.f.)

La Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque es creada mediante R.D.R.S. N° 3776-2005-GR.LAMB/ED, del 08 de Setiembre del 2005.iniciando su labor como instancia descentralizada, del Gobierno.

Entre los profesionales a sumieron la dirección tenemos: Prof. Máximo Humberto Nevado Tesén, quien inicia asumiendo el cargo el 16 de Setiembre del 2005, razón por la cual esta fecha quedó establecida como día central del aniversario de la UGEL Lambayeque.

Luego fueron asumiendo otros profesional y actualmente, y mediante Resolución Gerencial N° 01171-2016- GR.LAMB/GRED, asume la Dirección de la UGEL LAMBAYEQUE la Mg. Julia Petronila Leva Ramos a partir del 1 de agosto 2016.

1.5 Formulación del problema

¿Cuál será el enfoque del Plan de acción que permita mejorar el clima laboral en la UGEL Lambayeque?

1.5.1 Problemas Específicos

- A. ¿Cómo diagnosticar el clima laboral?
- B. ¿Determinar los principales factores que contribuyen a la caracterización del clima laboral?
- C. ¿Cuáles son los componentes de un plan de acción orientado a la mejora del clima laboral?

1.6 Justificación del estudio

Toda institución de administración pública debe brindar el mejor servicio a la ciudadanía y entre sus áreas de la UGEL tenemos la Dirección, gestión pedagógica, gestión institucional, etc., las mismas que deben aportar de

manera conjunta a incrementar la satisfacción de los usuarios, cumplir sus funciones con calidad.

Dentro de sus funciones es la responsabilidad de crear un clima armónico que favorezca al personal para que se desempeñe voluntariamente y se esfuerce por lograr cambios y obtener los objetivos institucionales. Se hace necesario un ambiente laboral donde los integrantes unan esfuerzos para lograr cambios eficaces. Por ende debería contar con personal preparado para cumplir con estos fines, sin embargo en las diferentes áreas existe personal no especializado a excepción del área pedagógica que recién se ha cubierto estas plazas por concurso, existiendo en las diferentes áreas trabajadores técnicos que se desempeñan por contrato CAS y con presupuestos de su plaza como docentes de aula, con el pasar del tiempo se han formado grupos, creándose diferencias interpersonales es decir un clima laboral que no permitirá una gestión institucional con eficiencia y eficacia y no prestando un buen servicio al ciudadano, esta problemática motivo la elaboración de un diagnóstico del clima laboral de todo el personal de la UGEL Lambayeque y a partir de allí proponer un plan de acción identificando las causas y efectos que se evidencien de la problemática en su clima y necesite ser fortalecida, y potencializar las fortalezas, para ello se tendrá en cuenta cuatro dimensiones. El plan de acción permitirá la planificación de acciones y estrategias que deben ejecutarse con participación de todo el personal liderado por acciones gerenciales aplicando enfoques de gestión del talento humano complementado con la gestión por procesos.

El presente estudio ayudará a instituciones similares a mejorar en su gestión con eficiencia y eficaz en la administración

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis General:

La ejecución de un plan de acción sobre la gestión del talento humano logrará la mejora en el clima laboral en la UGEL Lambayeque.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan de acción, orientado a la mejora del clima laboral de los trabajadores de la UGEL Lambayeque.

1.8.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el clima laboral.

Identificar los principales factores que contribuyen a la caracterización del clima laboral.

Identificar los componentes de un plan de acción orientado a la mejora del clima laboral.

Validar mediante juicio de expertos el plan propuesto orientado a la mejora del clima laboral.

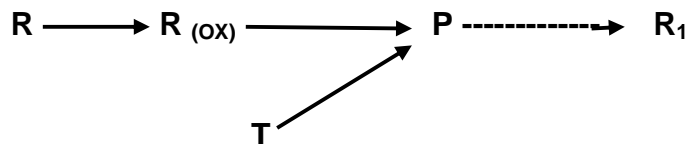
II. MÉTODO

La presente investigación ha tomado en consideración los criterios necesarios que garantizan un estándar de rigor científico-metodológico.

2.1 Diseño de estudio

El presente estudio se configura en el enfoque cuantitativo y cualitativo de acuerdo al nivel de investigación es de carácter descriptivo y propositivo o prospectivo considerando que se describe una realidad concreta con un fenómeno social, específico y apoyado en un marco teórico conceptual pertinente, se realiza una propuesta que pretende modificar la realidad para mejorarla. Desde la perspectiva dialéctica se aborda una primera fase factoperceptible de contemplación de la realidad para luego de un abordaje teórico modificar la realidad.

El diseño propiamente dicho es de tipo no experimental, de corte transaccional o transversal o recolección de datos en un momento único. A partir de la caracterización antes mencionada se, presenta el siguiente esquema de investigación:



Donde:

R : Es el análisis de la realidad problemática observada.

R_(ox) :Es un diagnóstico profundo de la realidad identificando los factores o causas que influyen en su estatus actual.

T : Es la fundamentación teórica de las variables identificadas

P : Es la propuesta que pretende modificar la realidad.

R₁ :Es la representación de la realidad modificada luego de la implementación de la propuesta.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Identificación de variables.

- a) **Variable Independiente** : Plan de acción orientado al talento humano

Definición conceptual.

Un Plan de Acción es una guía que orienta, la planificación, organización e implementa un conjunto de actividades necesarias para ejecutar una propuesta que busca modificar o revertir una problemática.

Definición Operacional: Instrumento de gestión operativo que orienta una serie de actividades orientado a la mejora del clima laboral y tiene como componentes a un sustento teórico, un alineamiento normativo, objetivos, estrategias y actividades, consiste en proponer acciones y actividades a partir de un diagnóstico, para fortalecer debilidades organizacionales y producir cambios de mejora.

- b) **Variable Dependiente** : clima laboral

Definición conceptual:

Según Poole. M, (1985), “Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones”.

Definición operacional: Escenario que se genera al interior de una organización como resultado de la interacción de actitudes y conductas de los individuos que se interrelacionan, cuya medición se realiza desagregando este conglomerado en dimensiones

como imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional, vitalidad organizacional.

2.2.2 Matriz de operacionalización de variables

Variable independiente: Plan de Acción

Esta propuesta se formula teniendo en cuenta la base de la teoría, metodológica, normativa, y gobernanza para atender cualidades, atributos o propiedades que destacan en una atmosfera de trabajo percibidas por los integrantes de una determinada institución u organización.

Las acciones que deben considerarse como parte de un Plan debe enfocarse a una medición del clima laboral, seguido por actividades, con el objetivo de lograr la mejora de la organización identificando talentos y aprovechando el potencial humano.

Tabla 1 Operacionalización de Variable Independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Plan de acción (variable propuesta)	Estructura del Plan de Acción	Fundamentación teórica	Validación por juicio de expertos
		Fundamentación normativa	
		Diagnostico	
		Objetivos	
		Desafíos o fines	
		Estrategias y actividades	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Operacionalización de Variable Dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Clima laboral	Imagen gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad moral y ética • Liderazgo • Motivación y dirección del personal 	Encuesta	Cuestionario
	Calidad del ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del trabajador • Identificación y pertenencia • Condiciones del Trabajo 		
	Integración organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de cooperación • Estrategias de comunicación • Comunicación integral 		
	Vitalidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo personal • Apertura a la innovación. 		

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y muestra

En el ámbito de estudio, se considera como universo a la totalidad del personal administrativo que labora en la sede UGEL Lambayeque

2.3.1 Población

Para el presente estudio se requiere la identificación de grupos poblacionales, su marco muestral y las respectivas unidades de estudio por lo que la población está conformada por todos los trabajadores de la UGEL de Lambayeque, la misma que se detalla en la siguiente tabla

Tabla 3: Población del estudio

Nombre de sede administrativa	Situación laboral					
	Funcionarios	Titulares de sede	Destacados	Especialistas	CAS	Total
UGEL Lambayeque						
N° de trabajadores	2	18	20	16	35	91

Fuente: estadística UGEL Lambayeque

Muestra

Ello nos indica la influencia de un plan de acción influirá en el clima laboral u organizacional que existe y practica el personal administrativo en la gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL Lambayeque, evaluado según el clima laboral que cuenta la sede.

2.4 Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para la presente investigación se utilizarán las **técnicas** de las encuestas, entrevista a profundidad y la observación directa. Las técnicas antes descritas se elaboran en base a la matriz de operacionalización de las variables, de tal forma que se cuente con los instrumentos necesarios para el recojo de la información.

Los **instrumentos para** las labores de recopilación de la información son un cuestionario, guión de entrevista, fichas de observación directa entre otros.

Los instrumentos elaborados y estandarizados se sometieron a la **validación** respectiva, para lo cual, se sojuzgó a un peritaje y evaluación que se proporcionó a un grupo de tres (03) expertos reconocidos profesionales (metodólogo y especialista en temas relacionados al objeto de estudio) de la academia, ubicados en el ámbito de la Región Lambayeque, con la finalidad de equiparar deslices de descripción y otros de aproximación.

Para la **confiabilidad** de los instrumentos se verificarán con el Alfa de Cronbach.

2.5 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de datos en la presente investigación se necesitará el uso preponderantemente de programas computacionales como el Excel 2013 y SPSS versión 2, para los cálculos frecuentes de la media, desviación estándar, entre otros.

Medida de Tendencia Central

Media aritmética (\bar{x}) se utilizaron en la obtención del promedio de los datos de la muestra.

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{n}$$

Donde:

\bar{x} = Promedio o media aritmética

\sum = Sumatoria

F_i = Frecuencia

X_i = Valores obtenidos de cada uno de los datos

n = muestra o número de datos

Medidas de Dispersión.

Desviación Estándar (s) que permitió medir el grado de normalidad de la distribución de datos alrededor de la media aritmética.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot F_i}{n}}$$

Donde:

S = Desviación estándar

\sum = Sumatoria

- F_i = Frecuencia
- X_i = Desviaciones con respecto al promedio
- \bar{x} = Media aritmética
- n = muestra

Coeficiente de variabilidad (C.V.) se utilizó para establecer la homogeneidad o heterogeneidad del grupo respecto al promedio alcanzado

$$CV = \frac{S}{\bar{x}}(100\%)$$

Donde:

C.V. = Coeficiente de variabilidad

S = desviación estándar

\bar{x} = Media aritmética

100% = Valor porcentual constante

2.6 Aspectos Éticos.

En línea con (Mesía, R. 2007) y considerando que la cuestión ética es una cuestión de equilibrio entre los derechos de los sujetos investigados y los beneficios del conocimiento científico, en la presente investigación se respetarán principios éticos primordiales, sobre los que se basan las normas de conducta ética en la investigación: el Principio de beneficencia, el Principio de respeto a la dignidad humana y el Principio de justicia (pag 143).

Otros criterios éticos importantes a tener en cuenta son el consentimiento informado, confidencialidad y observación del participante, detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 4 Criterios éticos de la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICA ÉTICAS DEL CRITERIO
CONSENTIMIENTO INFORMADO	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades.
CONFIDENCIALIDAD	Se les informará de la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	Los investigadores actuarán con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaran de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Aspectos metodológicos sobre recolección de la información.

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos de la aplicación de un cuestionario en la escala de Likert debidamente validado y con la confiabilidad debida.

El análisis efectuado responde a la colaboración de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local de Lambayeque con respecto al clima laboral en toda la institución.

Con este análisis se pretende tener una visión de sus fortalezas y por otro lado que es lo que se necesita reforzar para lograr un equilibrio en el clima laboral optimizando los talentos para un mejor desempeño en sus funciones de cada uno de los trabajadores y se alcancen metas con eficiencia y eficacia.

3.2 Análisis de la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque.

Dimensión: Imagen Gerencial

La tabla N° 5 demuestra que el 80% en relación a esta dimensión, la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de su jefe(a) en cuanto a su integridad moral, liderazgo y motivación al personal, es un resultado positivo lo cual debe ser considerado como una fortaleza, sin embargo hay un 17% de trabajadores que tienen una imagen regular y un 3% desfavorable y que necesita revertir para propiciar un clima agradable y satisfacción de estar guiados por un jefe con liderazgo y se acepte su gestión como favorable en los objetivos institucionales.

Tabla 5: Dimensión : Imagen gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	3,3	3,3	3,3
Regular	15	16,5	16,5	19,8
Bueno	73	80,2	80,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

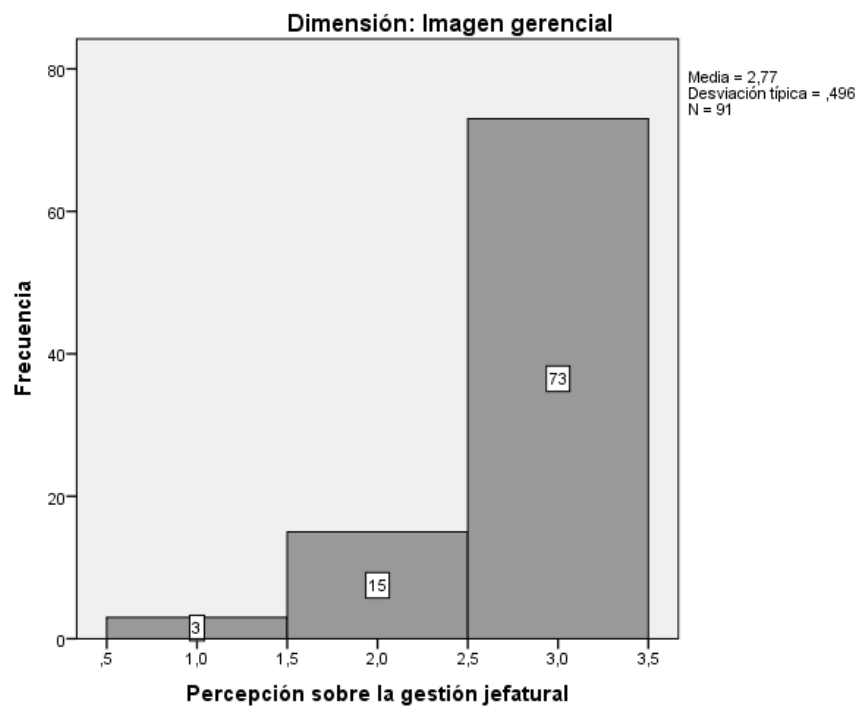


Figura 2 Dimensión: Imagen gerencial

Fuente: Elaboración propia

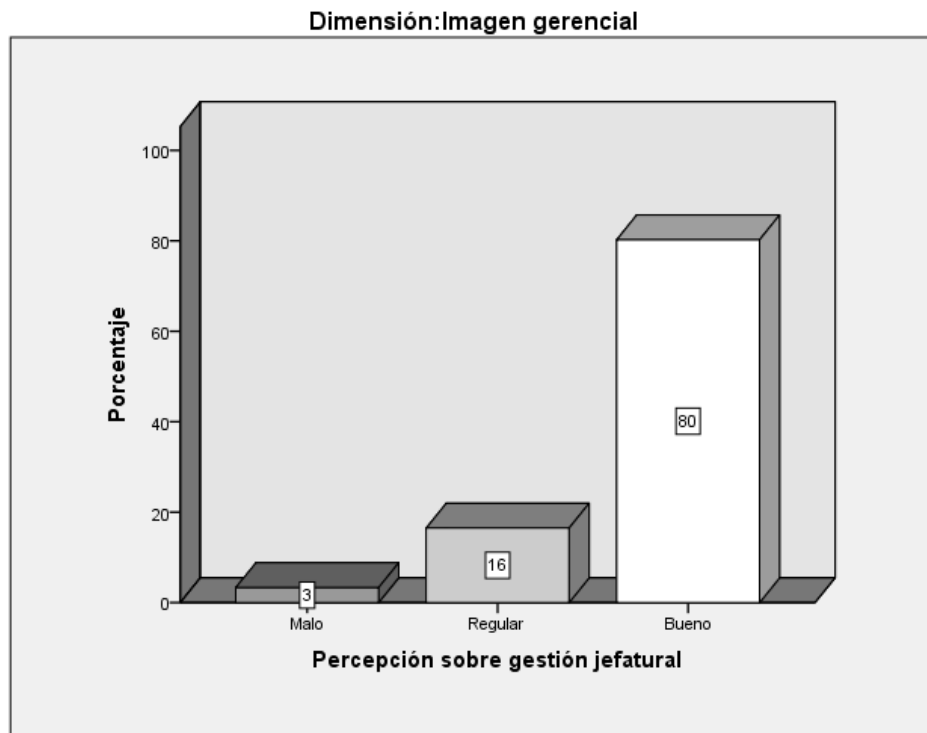


Figura 3 Imagen gerencial

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Calidad del Ambiente

La figura N° 04 y 05 y tabla N°6 demuestran que el 67% percibe como buena la calidad del ambiente en su entorno de trabajo al sentirse valorado e identificado con su centro de labores, mientras que el 33% considera como regular estas condiciones, por tanto si bien es cierto que la mayoría de trabajadores se sienten cómodos en su centro de trabajo, Sin embargo es necesario e importante atender y poner atención a este un porcentaje con estrategias que debe desarrollarse para lograr que la totalidad del personal debe estar con un sentimiento de identificación pertenencia desde un ambiente agradable cómodo y segura para asegurar el desempeño de sus funciones.

Tabla 6: Dimensión: Calidad del ambiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Regular	30	33,0	33,0
Válidos	Bueno	61	67,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

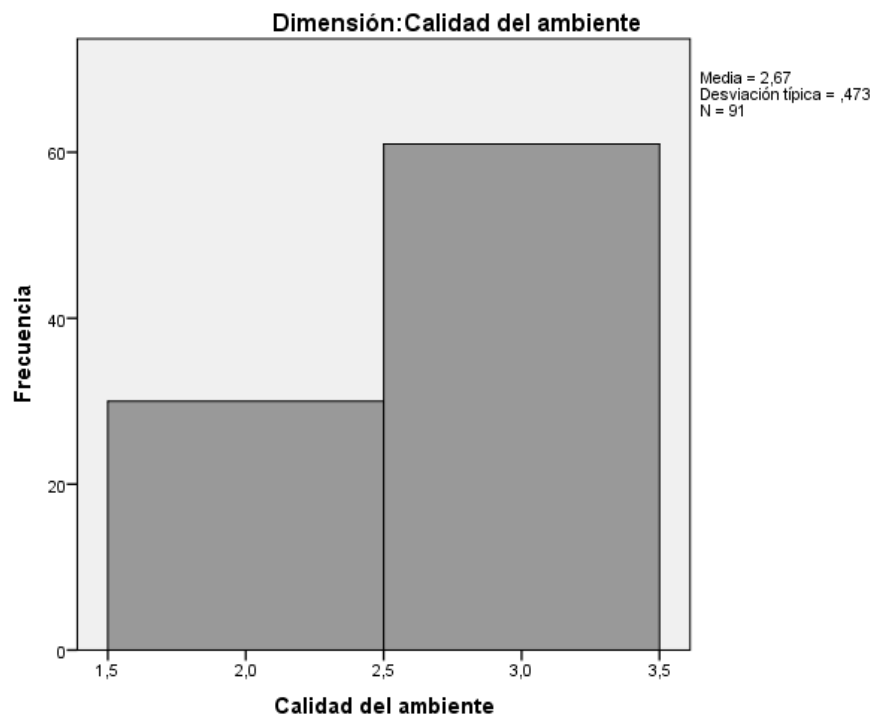


Figura 4 Calidad del ambiente

Fuente: Elaboración propia

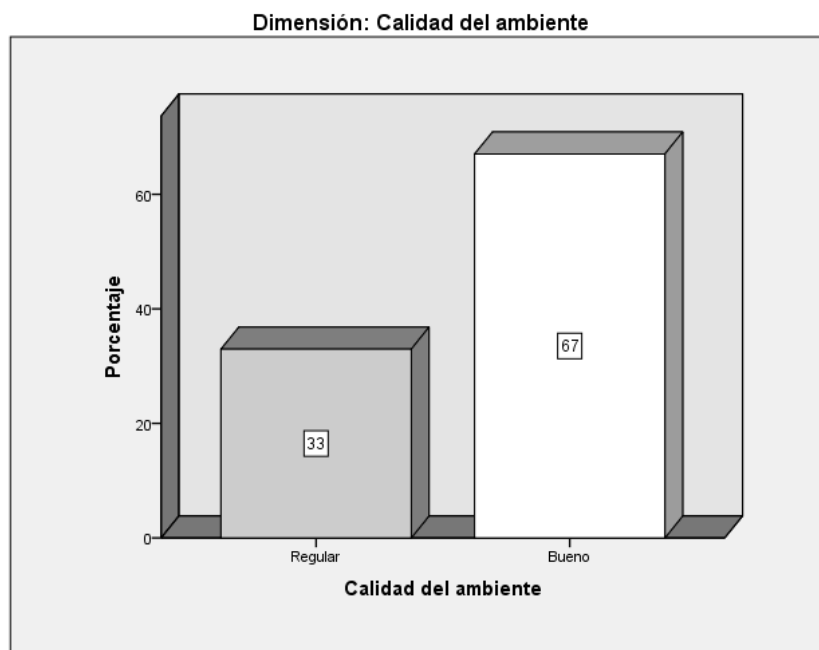


Figura 5 Calidad del ambiente

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Integración Organizacional

La figura N° 06, 07 y tabla N°7 se aprecia que un 62% de trabajadores de la UGEL Lambayeque, percibe como buena el ambiente de cooperación y comunicación entre ellos, mientras que un 38% percibe como regular explicando que existe trabajadores que no perciben la integración entre compañeros de trabajo y la coordinaciones y comunicación es limitada se integran totalmente y la comunicación no es la adecuada lo que limita y dificultad el desempeño de sus funciones de manera óptima.

Tabla 7 : Dimensión: Integración organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Regular	35	38,5	38,5	38,5
Válidos	Bueno	56	61,5	61,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

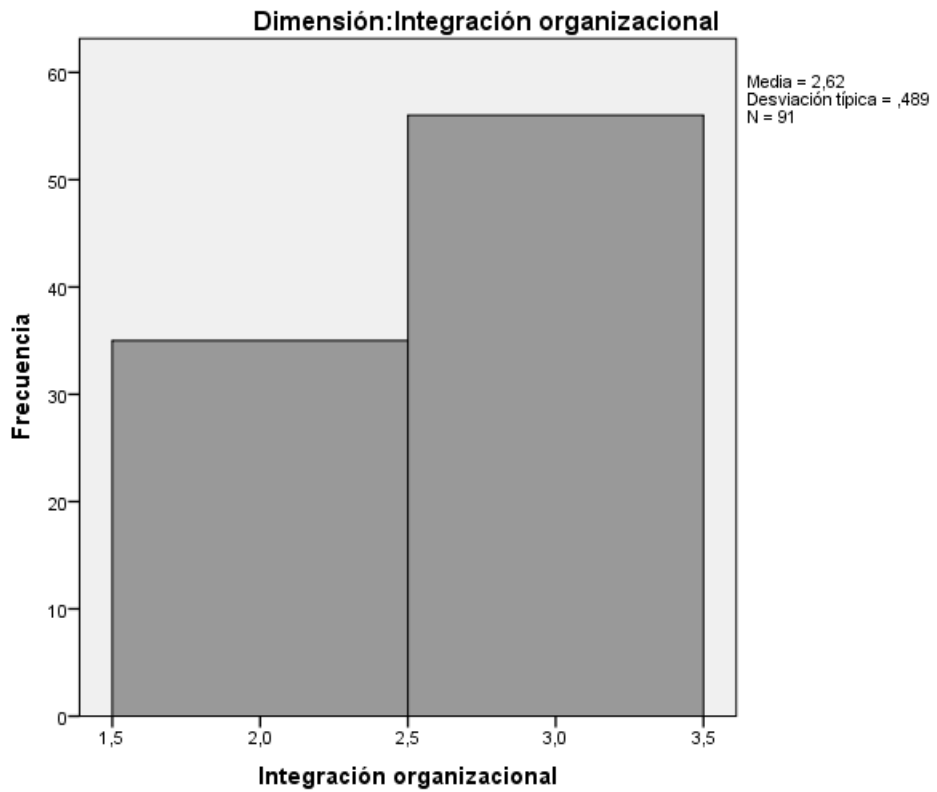


Figura 6 Integración organizacional

Fuente: Elaboración propia

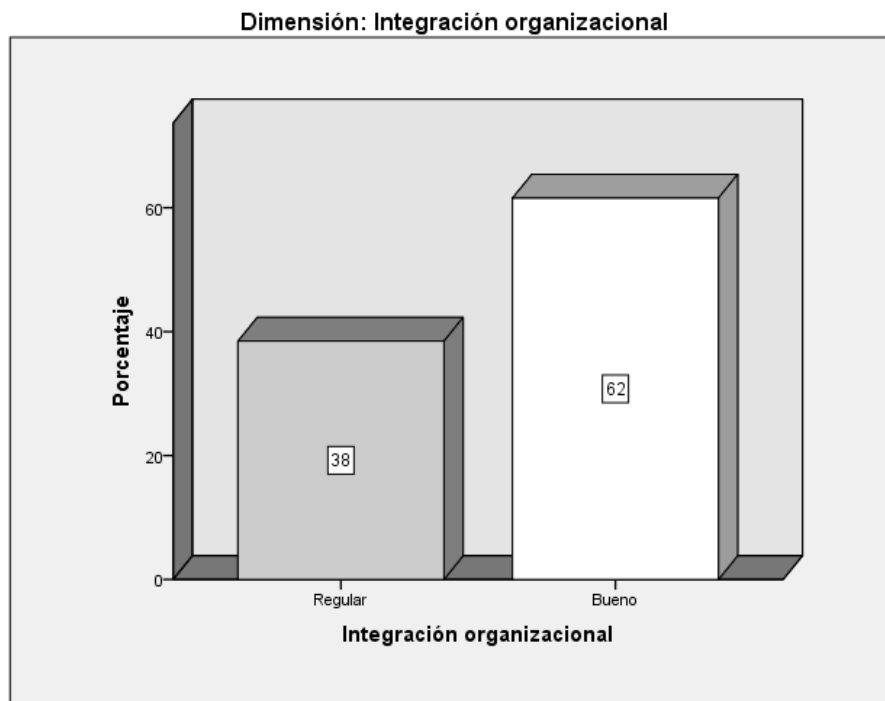


Figura 7 Integración Organizacional 2

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°8 se observa que más del 50% considera que solo a veces se trabaja en equipo, por lo que se explicaría que el trabajo colaborativo, participativo no es permanente y solo en ocasiones se realiza, mientras que solo el 43% considera que su trabajo es en equipo. Respecto al diálogo negociación y conciliación figura N°9 el 47% hace uso de estos mecanismos a veces mientras que el 35% nunca los emplea, lo que indica que la mayoría de trabajadores no emplea adecuadamente la comunicación en sus interrelaciones con sus compañeros de trabajo.

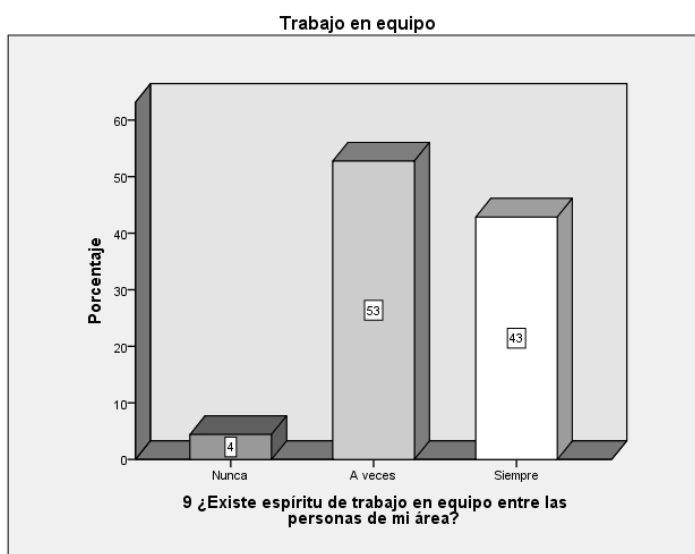


Figura 8 Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

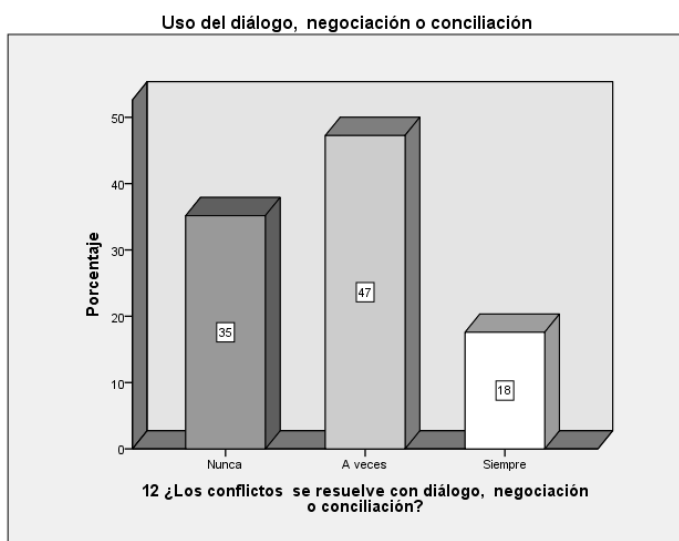


Figura 9 Dialogo, negociación, conciliación

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Vitalidad organizacional

Respecto a esta dimensión, se tiene como resultado conforme a la tabla N° 8 y figuras N° 10 y 11, que un 67% de los trabajadores considera que reciben capacitaciones las mismas que les ayudan en sus funciones, existiendo apertura a la innovaciones, sin embargo un 33 % percibe como regular el dinamismo del personal para alcanzar las metas y el grado de innovación en decisiones y planes y las oportunidades que se presenta para la superación del personal y mejore su rendimiento y satisfacción.

Tabla 8: Dimensión: Vitalidad organizacional

Tabla N° 8 Dimensión: Vitalidad organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Regular	30	33,0	33,0	33,0
Válidos	Bueno	61	67,0	67,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

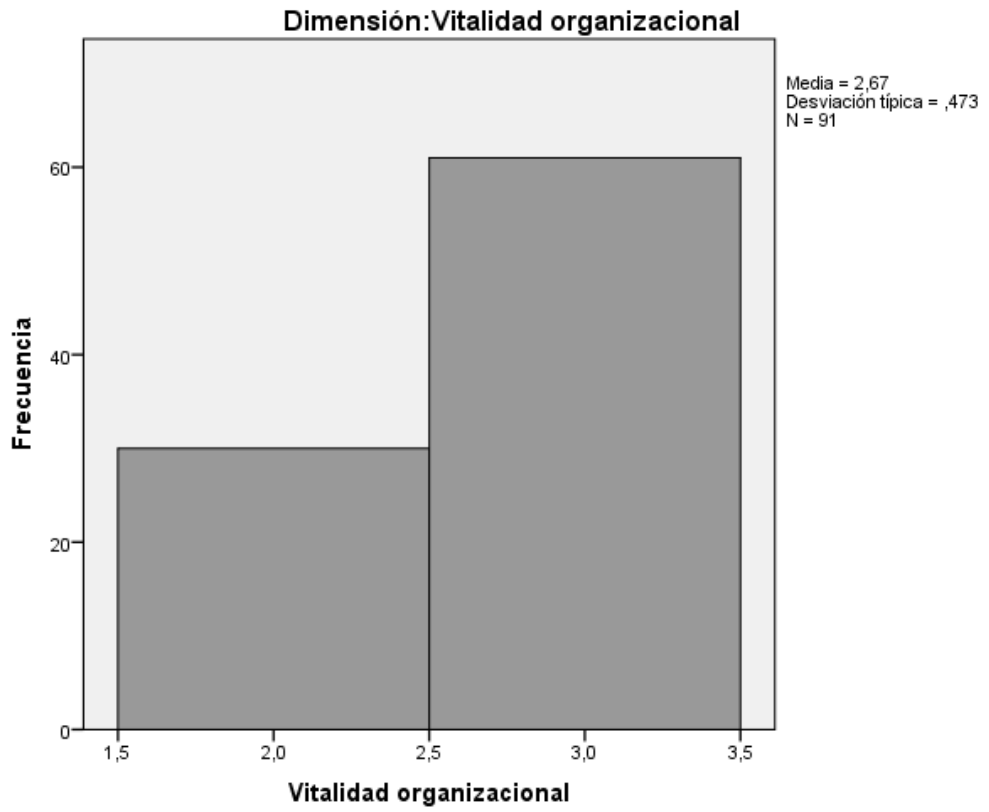


Figura 10 Vitalidad organizacional

Fuente: Elaboración propia

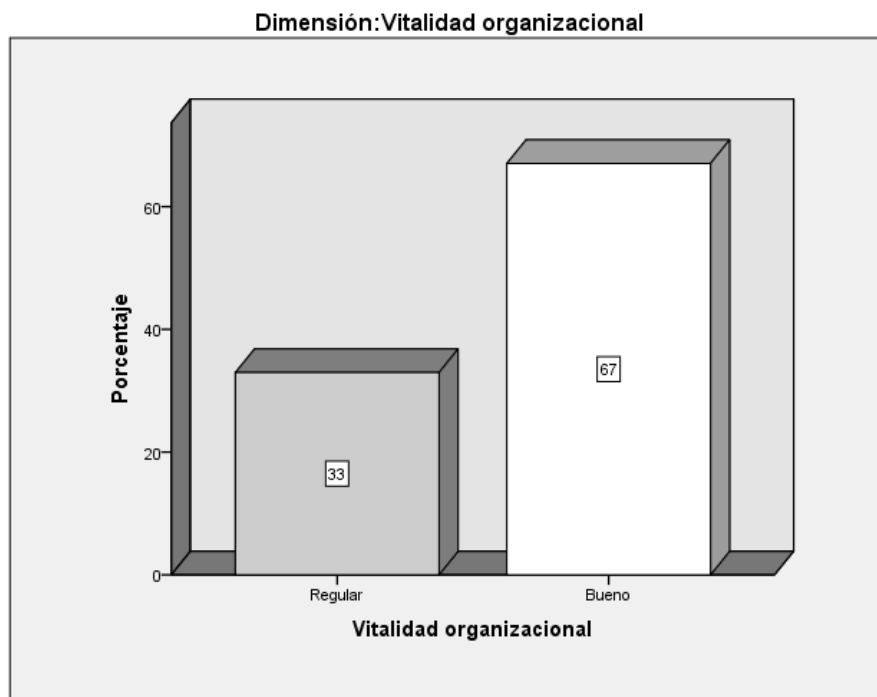


Figura 11 Vitalidad organizacional

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSION

Se considera que si lleva a cabo el plan de acción propuesto, el clima laboral de los trabajadores de la UGEL Lambayeque, mejorará, ya que con este se cumplirá con el objetivo general, ratificado con la hipótesis propuesta en la presente investigación.

De igual manera con los objetivos específicos ya que se diagnosticó según dimensiones como imagen gerencial, calidad ambiental, integración organizacional y vitalidad organizacional para determinar las dificultades del clima que permitirán identificar debilidades que afectan el clima laboral en la UGEL Lambayeque, de igual manera determinar las fortalezas que deben ser potencializadas para que contribuyan a mejorar la calidad del clima. Antes de aplicar la encuesta se observaron problemáticas al interior de la institución, formándose grupos con diferencias interpersonales es decir un clima laboral que no permitirá una gestión institucional con eficiencia y eficacia y por parte de los usuarios quejas sobre la celeridad de trámites entre otros.

Sin embargo, después de haber realizado la encuesta a todo el personal se puede identificar los factores o puntos débiles para ser reforzados para mejorar el clima y por ende mejorar el desempeño de los trabajadores. En las dimensiones los resultados fueron: En Imagen gerencial el 80%, percibe como buena la gestión de su jefe(a) sin embargo hay un 20% de trabajadores que tienen una imagen desfavorable, en cuanto a la dimensión de Calidad del Ambiente, se observa que el 67% percibe como buena la calidad del ambiente en su entorno de trabajo al sentirse valorado e identificado con su centro de labores, mientras que el 33% considera como regular estas condiciones. En la dimensión Integración Organizacional, se observa que un 50% considera que el trabajo en equipo se realiza solo a veces y el 47 % opina que solo a veces hay diálogo, negociación y conciliación lo que permite inferir que un importante número de personas no hacen uso de una adecuada comunicación, trabajo cooperativo y uso de mecanismos para atender los conflictos que se van presentando. En la

cuarta dimensión Vitalidad organizacional, ha resultado que un 67% de los trabajadores/as considera que reciben capacitaciones las mismas que les ayudan en sus funciones, existiendo apertura a la innovaciones, sin embargo un 33 % percibe como regular el dinamismo del personal para alcanzar las metas y el grado de innovación en decisiones y planes y las oportunidades que se presenta para la superación del personal.

El desarrollo de una organización va estar influido por el clima armónico en donde se desempeñan el personal; como afirma Maldonado (2006) cualquier organización que no valide un clima apropiado minimiza sus ganancias, productos o resultados, el desarrollo de una organización implica involucrar tanto a la misma organización como al clima, es decir para lograr el desarrollo de una organización y alcanzar el éxito, será cuando se gestiona sin dejar de lado el clima en sus aspectos psicológico, físico y social.

Por otro lado es importante citar a Toro (2001) cuando dice que el clima no es pura casualidad, es producto de la gestión, la ausencia de aspectos negativos es consecuencia de un trabajo gerencial, lo que tiene que ver mucho con el estilo y actuaciones del jefe incidiendo en el clima laboral lo que también incidirá en la satisfacción de las personas, compromiso y desempeño.

Para la presente investigación los trabajos previos son consistentes como el de Molocho (2010), en su tesis "Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur", al demostrar que el clima institucional expresado en el potencial humano, diseño y cultura organizacional influye sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 1 Lima sur, sugiriendo elaborar incrementar y ejecutar programas para mejorar el clima laboral.

También es importante el trabajo efectuado por Cazorla (2012), en su Tesis "Plan Estratégico Para Mejorar El Clima Laboral de los Trabajadores de la Empresa Gama Express Eirl - Lima 2012", que si bien fue aplicada en una empresa privada son consistentes sus resultados al identificar la debilidades

y a partir de allí proponer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en la empresa lo que puede ser extensivo a cualquier organización pública.

Además son consistentes con las investigaciones efectuadas por Pérez, Maldonado, Bustamante (2006) en su investigación “Clima organizacional y gerencia” aplicadas en EEUU, Venezuela y Colombia, las cuales reportan que los niveles de éxito variarían por la capacidad y habilidad en que se atiende el clima, por lo que debe considerarse como muy importante para la gerencia de toda organización, incluir como parte de su plan de gestión a partir de una medición del clima organizacional.

Evaluar el clima organizacional es importante porque permite a los líderes institucionales tener las percepciones y creencias de toda la institución, información suficiente para elaborar y efectuar planes de acción y lograr resultados y productos de calidad.

También es importante destacar el enfoque de la gestión del talento humano de (Chiavenato 2009) cuando sostiene que una empresa logra modificar y mejorar si se cambian las actitudes, conocimientos y comportamientos del personal que la conforma. Una empresa o institución tendrá mejoras si se produce una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu debiendo ser iniciado por los líderes de la organización.

Después de haber obtenido los resultados e identificar las debilidades que deben ser atendidas, se elabora un plan de acción el que se iniciará analizando las causas que originan, para luego plantear objetivos que revierta estas dificultades y que impiden que la totalidad de trabajadores perciban el clima armónico que les permita desempeñarse con mayor eficacia y por ende el éxito de toda la institución.

Al respecto se contrasta con las investigaciones de Jiménez (1997) citado por Pérez de Maldonado (2006) cuando sostiene que no existe un solo método de cambio, ni manuales, ni recetas, sugiriendo efectuar un análisis de la realidad a modificar con adecuado manejo de competencias gerenciales, debiendo tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, prepararlos para la participación conjunta de cambio.

Un Plan de acción de mejora de un organización será exitoso si parte de un diagnostico real con gestión gerencial y liderazgo que estime mejorar el clima laboral con el compromiso de todo el personal.

V. CONCLUSIONES

Se diseñó un Plan de acción, orientado a la mejora del clima laboral de los trabajadores de la UGEL Lambayeque

Se diagnosticó el clima laboral, identificando las dificultades y debilidades que necesitan ser reforzadas así como las fortalezas que deben ser potencializadas a partir de cuatro dimensiones; imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional y vitalidad organizacional.

Los resultados que caracterizan el clima en la UGEL Lambayeque y que necesitan mayor atención para mejorar es la gestión del personal para mantener altamente motivado e identificado con su centro de trabajo, práctica de una comunicación horizontal trabajo en equipo en unidad y armonía creando las condiciones para promover una gestión de talentos humanos, teniendo en cuenta la complejidad de la naturaleza humana.

Un Plan de acción de mejora de un organización será exitoso si parte de un diagnostico real con gestión gerencial y liderazgo que estime mejorar el clima laboral con el compromiso de todo el personal, el mismo que deberá ser contrastado con un marco teórico, legal, para determinar objetivos, fines y las estrategias y actividades para revertir las problemáticas en cuanto al clima y que se desea revertir para lograr resultados de calidad.

VI. RECOMENDACIONES

Plan de acción propuesto deberá aplicarse ya que se ha tomado un diagnóstico real, y se han planificado estrategias y actividades con un enfoque de gestión de talento humano y por procesos el mismo que debe ser asumido e incluido en la gestión gerencial a cargo en UGEL Lambayeque.

Se recomienda a UGEL Lambayeque desarrollar las estrategias y actividades que incluyen alianzas con autoridades y especialistas para la ejecución de capacitaciones en autoestima, comunicación, habilidades interpersonales, etc. que contribuyan a fortalecer un adecuado clima con desarrollo personal y profesionales competentes que brinden resultados de calidad y contribuyan a una sociedad mejor.

Si bien es cierto que un buen porcentaje del personal percibe un buen clima laboral de acuerdo a las dimensiones que se han considerado, sin embargo es importante atender al personal que percibe lo contrario y siente insatisfacción pues la organización debe ser la integración y aporte de todos.

Realizar periódicamente diagnósticos, que midan el clima laboral dentro de la institución de la UGEL Lambayeque, sin buscar una crítica destructiva, por lo contrario siempre debe percibirse como oportunidad de mejorar y actualizar un Plan de acción.

VII. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

7.1 Fundamento Teórico del Modelo

En estos tiempos de globalización, retos y cambios, dentro de ellos nuestro país asumiendo una Política de Modernización de la Gestión Pública con la finalidad de llegar a resultado de calidad se hace necesario grandes cambios y entre ellos están los cambios organizacionales que por un lado está **la acción gerencial** con mucha responsabilidad, en su gestión por procesos debiendo ayudarse de programas, planes de acción de mejoramiento y desarrollo organizacional, debiendo convertirse en un promotor de cambios en la organización de manera rápida eficiente, optimizando tiempo, esfuerzo y recursos logrando resultados no solo tareas y funciones individuales; de otro lado se encuentran los **trabajadores/as** quienes necesitan un trato digno e igualitario, respeto de derechos considerando la parte emocional, la capacitación y las condiciones, manteniendo una comunicación asertiva que permita el intercambio de expectativas, se coordinen, se trabaje en forma conjunto sumando esfuerzos, sumiendo retos, resolviendo los problemas entre unos y otros.

Por ello se hace necesario en tener en cuentas estos tres aspectos y en el interior institucional romper con las anteriores prácticas de gestión que no subestimaban el clima, pues estarán restando mejores resultados sin poder alcanzar las metas en los porcentajes esperados. Es hora de iniciar cambios pero estos **cambios deben partir de un diagnóstico** puesto que estos no pueden efectuar aplicando un modelo como afirma Jimenez 1997 citado por Perez de Maldonado, Maldonado y Bustamente (2006), ningún método de cambio en una organización existe como única, no puede haber recetas ni manuales, para efectuar una mejora se debe partir del análisis de una realidad, tomando en cuenta las características y necesidades de esta.

Dentro de las gestiones gerenciales es favorecer un clima organizacional, considerando a la personas en forma integral como un ser psicofisicosocial,

pues las mejores condiciones le inducirán a laborar contribuyendo espontánea y voluntariamente esforzándose por el logro de objetivos y metas propuestas. Si estas condiciones no se propician los resultados pueden ser mínimas o nulas.

Es importante señalar las dimensiones en las que se ha tenido en cuenta para valorar el clima laboral, propuestas por Pérez de Maldonado, (2006)

Imagen gerencial: referente a la percepción que tiene el trabajador/ra de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Entre sus variables esta la confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo.

Calidad del ambiente: la percepción de la organización en la medida que facilita y promueve el compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Entre sus variables tenemos: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo.

Integración organizacional: Es la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral.

Vitalidad organizacional: se explica como la percepción que se tiene del trabajador/ra, en cuanto al dinamismo de la empresa, para alcanzar metas, innovación en decisiones y planes, agilidad para responder a los cambios y las oportunidades de capacitación del personal.

Gestión del Talento Humano

Otro de los enfoques que se proponen para lograr las metas con éxito y resultados de calidad es la gestión del talento humano. Una entidad o empresa logrará cambios importantes en sus resultados y desempeño de

sus trabajadores/as cuando se logren cambios en estos en sus actitudes, conocimientos y comportamientos en su quehacer laboral, es decir que debe darse una nueva mentalidad con una nueva cultura organizacional propiciando un clima favorable de integración, participación, colaboración, e identificación, cambios que deben promoverse e iniciarse en los órganos gerenciales (A. Chiavenato 2009).

Sin embargo para mejor entender el clima organizacional en el interior de las empresas o instituciones Chiavenato presenta las diferencias entre lo que es y lo que debe ser, para el éxito de una organización:

“Omega, Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño.

Alfa, En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de RH cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual”.

Gestionar el talento humano implica alcanzar el mayor desarrollo de habilidades del personal, apertura a las innovaciones de estos, considerarlos como el mejor capital para el crecimiento de una organización

Es decir que una organización de relación vertical, con un organigrama tradicional, donde se administran personas como simples empleados debe sustituirse por una relación horizontal con una red integrada de equipos, que participen y colaboren con sus conocimientos y habilidades para lograr metas institucionales o visión de una organización.

De un trabajo individual debe modificarse por un trabajo en equipo, con una comunicación asertiva, en un clima laboral favorable con motivación y satisfacción para un mejor rendimiento.

7.2 Antecedentes.

Molocho Becerra, N. (2010) tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”

Recomienda que para mejorar un clima organizacional se debe elaborar, incrementar y aplica programas para el mejoramiento del clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales y el potencial humano debe implementarse con herramientas necesarias a los jefes de los órganos de las diversas líneas, como estilos gerenciales sobre los principios, valores, creencias del clima organizacional, establecidas como punto de referencia sobre el equilibrio de estos factores.

En cuanto al diseño organizacional en la sede administrativa debe estar expresada en tres componentes: organigrama, manual de organizaciones y funciones, manual de procedimientos administrativos, lo que facilitará la relación entre los diferentes niveles, funciones, que permita la adaptación al cambio, la innovación, el desarrollo administrativo eficiente, armónico y democrático, de acuerdo a propósitos, funciones, competencias y compromisos.

Cazorla Roque, M.A. (2016) Tesis “Plan Estratégico Para Mejorar El Clima Laboral de los Trabajadores de la Empresa Gama Express Eirl - Lima 2012”

Esta investigación sostiene que un plan estratégico planteado es aplicar los talleres de autoestima, motivación, trabajo en equipo, desarrollo interpersonal y desarrollo personal a todos los colaboradores para que pueda tener colaboradores eficientes, proactivos, capaces de convertir un problema en una oportunidad También se sugiere implementar nuevas políticas o mejorarlas ya que estas son las normas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa y la forma de realizar las distintas actividades; estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización y su manera de hacer las cosas. Recomendando cambiar o mejorar las estrategias que están realizando ya que estas son acciones

que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución y de estas dependen las políticas, los objetivos. Sugiriendo implementar nuevas formas de gestión ya que si los directivos aplican herramientas de gestión de manera adecuada se conseguirá mejorar la rentabilidad y la competitividad de dicha entidad.

Duque Londoño., I. 2008 Tesis: “Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira”

Teniendo en cuenta la experiencia del presente autor el clima laboral que se percibe al interior de una organización como moderadamente bueno, a pesar de ello este no es constante, puede ir variando debido a los factores externos, por ello la necesidad de efectuar evaluaciones periódicas que midan el clima laboral.

A sí mismo concluye que es evidente la necesidad de potenciar un programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa.

Pérez de Maldonado,I. Maldonado Pérez, M. Suleima Bustamante (2006) en su investigación “Clima organizacional y gerencia”

Es importante promover los cambios a partir de una realidad concreta analizando la problemática a partir de sus causas y poder crear planes legitimados, así en la presente investigación evaluar el clima es da una mirada interna, una percepción de todos.

Se basa en tres experiencia de trabajo: Colombia, Venezuela y EEUU, con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en la cual se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional por lo que la gestión del clima debe ejecutarse con mayor empeño si se desea un proceso de cambio.

7.3 Marco legal.

El marco legal que se ha tenido en cuenta en esta propuesta como referente a nivel nacional y local en el marco de las funciones y competencia que le corresponde a la UGEL Lambayeque.

Conforme a la **Política Nacional De Modernización De La Gestión Pública Al 2021**. Aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, de la presidencia del Consejo de Ministro.

Entre las justificaciones que fundamenta en deficiencias de la gestión pública en el Perú que deben revertirse y modificarse en las instituciones para alcanzar mejores resultados esta sobre la deficiente organización en el que también es importante incluir y tomar en cuenta el clima adecuado. Otra de las deficiencias que presenta es sobre la inadecuada gestión de recursos humanos el que tiene que ver con la deficiencia en tener en cuenta las necesidades, requerimientos y capacitación para un óptimo desempeño por resultados.

Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación.

Inadecuada política y gestión de recursos humanos: Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos - bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación,

evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño.

Según el **Proyecto Educativo Nacional AI 2021**, en su objetivo estratégico 4, es el de lograr una gestión descentralizada eficiente con criterios de ética dando apertura a las innovaciones tecnológicas, resaltando la importancia fortalecer capacidades institucionales orientado a conseguir mejores resultados con una articulación de coordinación intersectorial.

Objetivo estratégico 4

Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad

Resultado 1: gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía

Una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.

Reglamento Del Código De Ética De La Función Pública, Ley 27815

En este reglamento se reconoce la importancia de cumplir con los deberes éticos pues estos determinaran la imagen institucional; por otro lado también tienen derechos y entre ellos es sumamente importante una política de

incentivos y estímulos que permitan reconocer sus desempeños para motivarlos manteniendo resultados sostenibles en un clima favorable.

TÍTULO II PRINCIPIOS, DEBERES Y PROHIBICIONES ÉTICAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

Artículo 5.- De los principios, deberes y prohibiciones que rigen la conducta ética de los empleados públicos.

Los principios, deberes y prohibiciones éticas establecidas en la Ley y en el presente Reglamento, son el conjunto de preceptos que sirven para generar la confianza y credibilidad de la comunidad en la función pública y en quienes lo ejercen. Los empleados públicos están obligados a observar los principios, deberes y prohibiciones que se señalan en el capítulo II de la Ley.

TÍTULO V

DE LOS INCENTIVOS Y ESTÍMULOS

Artículo 19.- Órgano de la Alta Dirección para diseñar, establecer, aplicar y difundir incentivos y estímulos.

Corresponde a la Secretaría General de cada Entidad, o quien haga de sus veces, diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos, así como los mecanismos de protección, a favor de los empleados públicos que denuncien el incumplimiento de las disposiciones de la Ley y el presente Reglamento.

Gestión Educativa Descentralizada

La base legal básica de la gestión descentralizada de los servicios públicos se definió por el Decreto Supremo 047-2009-PCM, que aprobó el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales desde el año 2009

Entre sus postulados tenemos:

Los gobiernos regionales y locales son responsables del ejercicio de las funciones específicas que les transfirieron en el marco de las competencias compartidas.

Los ministerios deben asumir un rol rector y los gobiernos regionales y locales la prestación o ejecución de la producción de bienes y servicios públicos, en un marco de corresponsabilidad y complementariedad en el gobierno nacional.

El ejercicio de las competencias y funciones transferidas requieren delimitar con claridad la responsabilidad de cada nivel de gobierno en la producción y prestación de los bienes y servicios públicos

Se requiere un cambio progresivo del enfoque de función sectorial a un enfoque territorial de servicio público orientado a los/las ciudadanos/as.

Las orientaciones de la política de gestión descentralizada responde al siguiente marco legal:

Ley de Reforma Constitucional (Ley 27680)

Ley de Base de la Descentralización(Ley27783)

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (27867)

Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972)

Ley General de Educación (Ley 28044)

Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú (Resolución Suprema 001-2007-ED)

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo 004-2013-PCM)

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, las personas deben ser el principio y fin mismo de toda la actividad del Estado. Lo que requiere cambio de enfoques y prácticas de gestión de tal forma que los servicios o intervenciones se consideren como expresiones de derechos de los ciudadanos.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es cambiar la gestión para orientarla al logro de resultados en vez de centrarse en cumplir funciones y procedimientos. Debiendo entenderse como resultados a la creación de valor público, es decir cambios sociales que se dan por acción del Estado como respuesta a las necesidades y demandas sociales produciéndose modificaciones importantes en la calidad de vida de las personas.

Por lo que se debe entender las necesidades de las personas y organizar procesos, de producción o de soporte para el logro de resultados que generen satisfacción con el menor costo posible.

Por ello se requiere de una administración pública comprometida con la población en el logro de resultados que ella demande y a rendir cuentas del uso óptimo de recursos y logros alcanzados.

Por tanto, la Unidad de Gestión Educativa Local descentralizada de Lambayeque en este sentido debe orientar su gestión a logro de resultados en una educación de calidad, valor público que busca hacer realidad los fines de la Ley General de Educación

El logro de resultado en la gestión descentralizada en educación exige: flexibilidad para que adecuen su diseño organizativo y sus mecanismos internos de gestión en función de lograr los cambios.

Mejorar las capacidades y desempeños de los funcionarios y servidores para alcanzar la eficacia en la prestación de los servicios

También es importante destacar el cambio de un enfoque sectorial a un enfoque territorial representando un esfuerzo para incorporar en la planificación y gestión pública la complejidad de los elementos del territorio y las características e intereses e identidades culturales diversas de los actores.

Por lo que la gestión descentralizada de los gobiernos regionales, en cooperación con gobiernos locales como la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque, debe planificar y gestionar teniendo en cuenta la

realidad y la diversidad cultural local, teniendo en cuenta las características y particularidades.

Así mismo se debe diferenciar los roles en cada nivel de gobierno estableciendo relaciones de cooperación, coordinación para prestar el servicio.

Por último, es importante mencionar la normativa local del gobierno regional que incluye y promueve la armonía laboral, la seguridad y capacitación de los trabajadores en su reglamento interno.

REGLAMENTO INTERNO DE SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE. RIS

Decreto Regional N° 59-2015-GR LAMB/PR

En esta normativa se promueve el adecuado clima laboral y un trabajo integral responsable y cooperativo y se propicia las mejores condiciones para el desempeño de labores de todos los trabajadores.

CAPITULO II

DEL FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA LABORAL

Artículo 1°.-El Gobierno Regional Lambayeque y sus trabajadores deben propiciar un clima de armonía en el centro habitual de trabajo, basado en el respeto, la colaboración mutua y en los beneficios que ofrece a sus trabajadores en los campos de la educación, salud y la recreación.

Artículo 2°.-El Gobierno Regional Lambayeque conceptúa las relaciones de trabajo como una obra común de integración, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus trabajadores, destinada a la obtención de metas institucionales y la satisfacción de las necesidades y bienestar del personal.

Artículo 3°. -El Gobierno Regional Lambayeque procura que el personal desarrolle su trabajo en las mejores condiciones posibles, específicamente en la seguridad, amplitud, iluminación, higiene y limpieza.

Artículo 4°. -El Gobierno Regional Lambayeque desarrolla el acercamiento entre los trabajadores, fomentando y apoyando las actividades sociales,

culturales, deportivas y/o recreativas, de acuerdo al Plan de Bienestar Social, que la Oficina del Desarrollo Humano debe elaborar anualmente.

CAPITULO III

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Artículo 5° El Gobierno Regional Lambayeque establece medidas destinadas a garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de sus trabajadores, previniendo y eliminando las causas de accidentes, así como protegiendo los locales e instancias institucionales.

Artículo 6°.-Todo trabajador del Gobierno Regional Lambayeque debe cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo.

CAPITULO IV

DE LA CAPACITACIÓN

Art. 9°La Oficina Regional de Administración, a través de la Oficina del Desarrollo Humano o la que haga de sus veces, promueve la capacitación de sus trabajadores: en el cargo y en su desarrollo personal.

Art. 10°Mediante la capacitación se busca mejorar el desempeño del trabajador que lo oriente a enfrentar funciones más complejas, así como actualizar sus conocimientos y/o consolidar sus competencias.

Art. 11°Las necesidades de capacitación de los trabajadores deben guardar coincidencia con los objetivos institucionales.

7.4 Propuesta de Plan de Acción

Conceptualización de la elaboración de propuesta de Plan de Acción.

Misión: Generar un adecuado clima laboral promoviendo la gestión de talentos y competencias a partir de una convivencia con un enfoque intercultural para el logro de mejores desempeños y metas institucionales viabilizando las habilidades, fortalecimiento de equipos de trabajo, estrategias de comunicación.

Visión: El reconocimiento de una institución líder que fortalece las capacidades de gestión y administración de las instituciones de su ámbito a partir del desarrollo humano integral, y potencializado el talento humano en la UGEL Lambayeque.

La presente propuesta se ha elaborado en el fundamento teórico de la Gestión del Talento humano y de competencias teniendo en cuenta las propuestas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y de los avances en valorar el clima laboral a nivel Nacional y Regional con un enfoque intercultural el mismo que contribuirá en la mejora resultados y desempeños, con logro de metas institucionales e calidad. (ver figura 12).

Al analizar la realidad de la UGEL Lambayeque, sobre el clima laboral en que se desenvuelven sus trabajadores se han encontrado fortalezas al igual que debilidades las mismas que necesitan ser fortalecidas a partir de una adecuada administración de la parte vital de una entidad como son los recursos humanos, los mismos que necesitan ser valorados y estar pendientes que se encuentren en condiciones favorables biopsicosocial es decir personas saludables, emocionalmente estables y con dominio de estos y manejar una adecuada comunicación y capaces de integrarse y trabajar en equipo sin olvidar el aspecto intercultural puesto que nos encontramos una realidad donde se matizan diferentes culturas y costumbres de donde son parte los trabajadores.

Ante esta realidad se han planteado objetivos con la finalidad de revertir las debilidades y lograr mejores resultados optimizando el desempeño de todo

el personal, de estos objetivos se ha planificado estrategias con sus respectivas actividades que deberán realizarse en un trabajo conjunto entre jefaturas y las diferentes áreas que lo conforman la Institución de la UGEL como ente descentralizado de la Región con quien tienen funciones de corresponsabilidad del Ministerio de Educación

Se ha fijado desafíos a los que se quiere arribar junto con la misión que se pretende alcanzar con este Plan y de igual manera hacerlo sostenible y se sostenga una cultura permanente de mantener un clima adecuado y propicio para el óptimo desempeño y competencia de los trabajadores en cada una de sus funciones

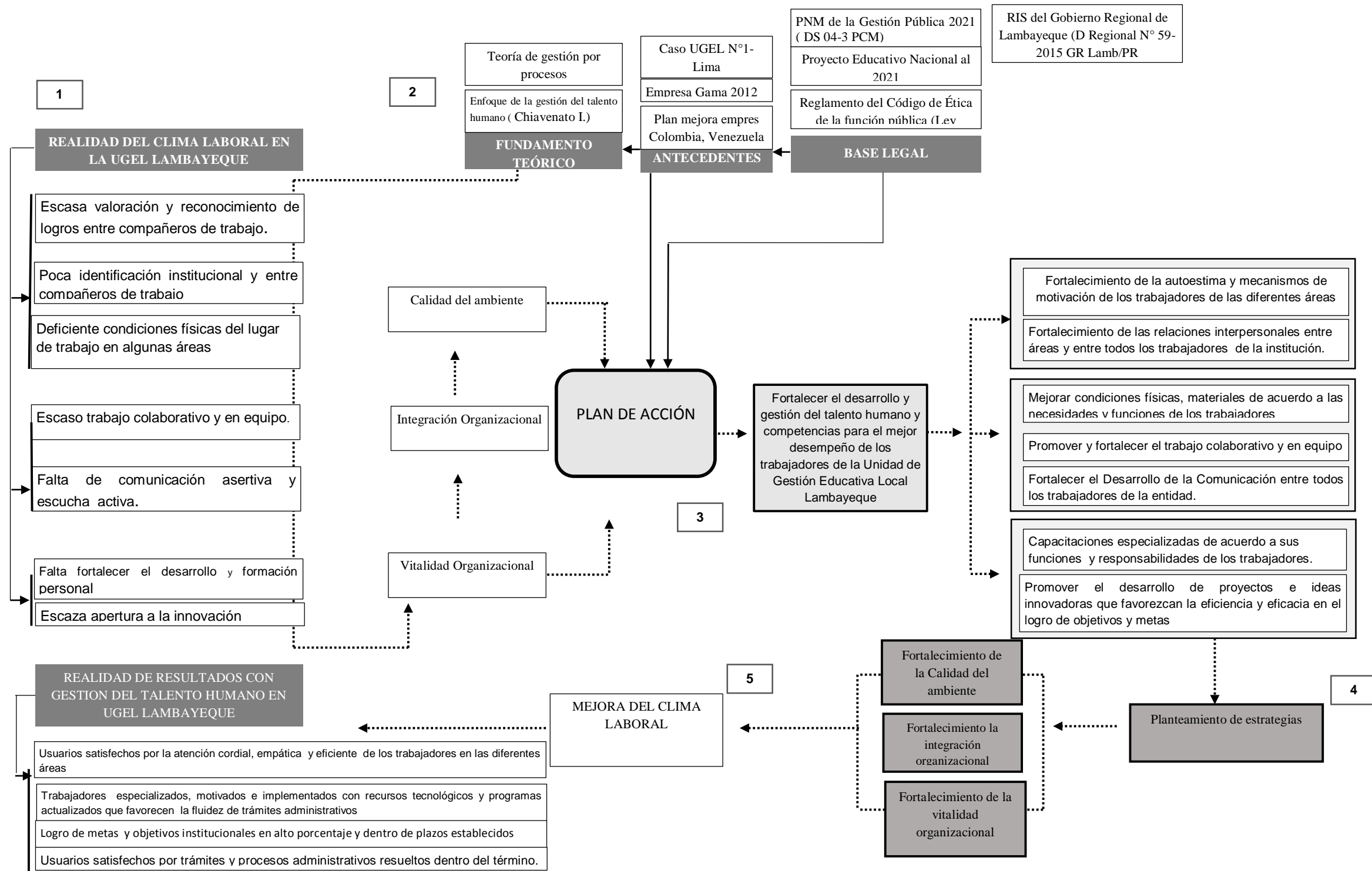


Figura 12 Conceptualización de la propuesta del plan de acción para la mejora del clima laboral en la UGEL Lambayeque

Fuente: Elaboración propia

Componentes, variables, supuestos y acciones del modelo.

La estructura general del Plan de acción está compuesto por: a) componentes, que son las dimensiones que para el presente Plan de acción han tomado tres de ellas que son la calidad ambiental, integración y la Vitalidad organizacional, puesto que de acuerdo el diagnóstico estas dimensiones presentan debilidades b) Luego tenemos variables que son los aspectos sobre el que se va a tratar el componente c) objetivos, son aquellos que han sido elaborados a partir de cada una de las causas identificadas, y se busca revertir para alcanzar cada uno de los componentes; y d) Estrategias y actividades, son aquellas que se han elaborado de acuerdo a los objetivos que se quiere lograr..

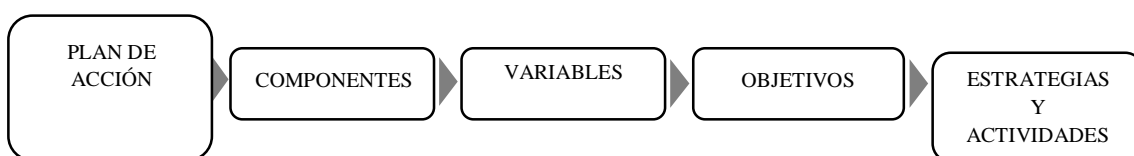


Figura 13 Estructura general del Plan de Acción sobre clima laboral

Fuente: Elaboración propia

En el presente Plan de acción se basa en tres componentes, calidad del ambiente, Integración organizacional y vitalidad organizacional. Habiéndose priorizado estos por la necesidad de reforzar en los aspectos que lo conforman y que influirá para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores con una adecuada gestión y administración del personal por las jefaturas las mismas que forman parte del otro componente. La calidad del ambiente conforma la percepción de la valoración y protección de trabajador con las variables de identificación y pertenencia, condiciones del trabajo y valoración del trabajador. Pues es muy importante que el trabajador perciba estas condiciones como favorables para su estabilidad integral y su labor sea de mayor calidad.

De igual manera el componente de la integración organizacional que tiene que reforzarse la comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones en consenso. El otro componente es el de la vitalidad organizacional que se

refiere al dinamismo de la institución las acciones que toma para llegar a la meta con agilidad

7.5 Plan de acción.

7.5.1 Diagnóstico: Identificación de problemática, causas y efectos

En la Institución de la UGEL de Lambayeque para obtener un diagnóstico se inicia con una recolección de datos en un momento real mediante una entrevista a Directora, observación, y empleando los conceptos teóricos básicos de clima laboral u organizacional, gestión del talento humano, gestión por procesos a través de una muestra conformada por todo el personal que labora en la sede institución materia de investigación aplicando un instrumento consistente en un cuestionario de 20 ítems dividido en 4 dimensiones como son la imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional y vitalidad organizacional, se pudo identificar los factores o puntos débiles para ser reforzados para mejorar el clima y por ende mejorar el desempeño de los trabajadores. Resultando en Imagen gerencial el 80%, percibe como buena la gestión de su jefe(a) sin embargo hay un 20% de trabajadores que tienen una imagen entre regular y desfavorable, en cuanto a la dimensión de Calidad del Ambiente, se observa que el 67% percibe como buena la calidad del ambiente en su entorno de trabajo al sentirse valorado e identificado con su centro de labores, mientras que el 33% considera como regular estas condiciones. En la dimensión Integración Organizacional, se observa que un 50% considera que el trabajo en equipo se realiza solo a veces y el 47 % opina que solo a veces hay diálogo, negociación y conciliación lo que permite inferir que un importante número de personas no hacen uso de una adecuada comunicación, trabajo cooperativo y uso de mecanismos para atender los conflictos que se van presentando. En la cuarta dimensión Vitalidad organizacional, ha resultado que un 67% de los trabajadores/as considera que reciben capacitaciones las mismas que les ayudan en sus funciones, existiendo

apertura a la innovaciones, sin embargo un 33 % percibe como regular el dinamismo del personal para alcanzar las metas y el grado de innovación en decisiones y planes y las oportunidades que se presenta para la superación del personal. Teniendo en cuenta estos resultado usando el método del árbol y teniendo en cuenta investigaciones anteriores sobre la incidencia del clima laboral en el desempeño laboral se determinó como problema el **clima laboral limita el desarrollo de competencias y talento humano en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque (ver figura N°14)** identificándose las causas que se necesita revertir de acuerdo a los indicadores de las dimensiones sobre calidad del ambiente, integración organizacional referente a la comunicación, trabajo en equipo, vitalidad organizacional, formación, desarrollo personal y apertura a la innovación a fin de lograr un clima adecuado y se propicie el mejor desempeño en sus funciones. Las causas que se identificaron y priorizaron fueron:

- **Escasa valoración y reconocimiento de logros entre compañeros**, percibida por algunos trabajadores, afectando emocionalmente en su autoestima, conllevando a la falta de desmotivación, no percibiendo un ambiente agradable.
- **Poca identificación institucional y entre compañeros de trabajo**, lo que puede explicar su falta de compromiso y responsabilidad en el desempeño de sus funciones desde el área en que se ubica y en relación con toda la institución, limitando su aporte conjunto en los objetivos y metas institucionales.
- **Deficiente condiciones físicas del lugar de trabajo en algunas áreas**, esta percepción de los trabajadores implica el desarrollo de sus funciones con desaliento o en forma parcial.
- **Escaso trabajo colaborativo y en equipo**, las prácticas en el desarrollo de sus funciones son de preferencia ejecutadas individualmente, duplicidad de trabajo tomando decisiones sin intervención de sus compañeros de área, siendo escasos los compromisos asumidos en equipo.

- **Falta de comunicación asertiva y escucha activa**, favoreciendo enfrentamientos y malos entendidos conllevando a caminar en diferentes direcciones, con dificultad de unificar ideas y lograr consensos.
- **Falta fortalecer el desarrollo y formación personal**, ocasionando dilatación en los resultados por ello es imprescindible facilitar capacitación especializada del personal acorde con las ocupaciones que desempeñan para el logro eficaz
- **Escasa apertura a la innovación, no se da apertura ni se motiva a los trabajadores para implementar proyectos innovadores**, lo que no permite optimizar sus potencialidades que permitan la mejora y celeridad en sus funciones en el logro de objetivos y metas.

Entre las causas expuestas se ha originado los siguientes **efectos**:

- **Quejas por inadecuada y escasa cordialidad en la atención y orientación a usuarios (directores, docentes, padres de familia, etc.) por algunos trabajadores**, que probablemente se encuentren estresados acumulados de carga laborales en ambientes que no favorecen su labor, sin motivación con dificultades de ser empáticos, tolerantes con los usuarios.
- **Cumplimiento de metas (mejora de los aprendizajes) en forma parcial o incumplimiento de metas en el plazo establecido**, por duplicidad de trabajos, sin implementar estrategias y acciones que coordinen en equipo para distribuir, complementar y llegar a consensos, con limitada especialización en sus funciones
- **Quejas y denuncias de usuarios por burocracia y fluidez en resolución de trámites administrativos**, se advierte en algunos usuarios sus reclamos por falta de celeridad y atención junto con la múltiple presentación de documentos sin dar cumplimiento a la simplificación administrativa

ÁRBOL DE PROBLEMAS

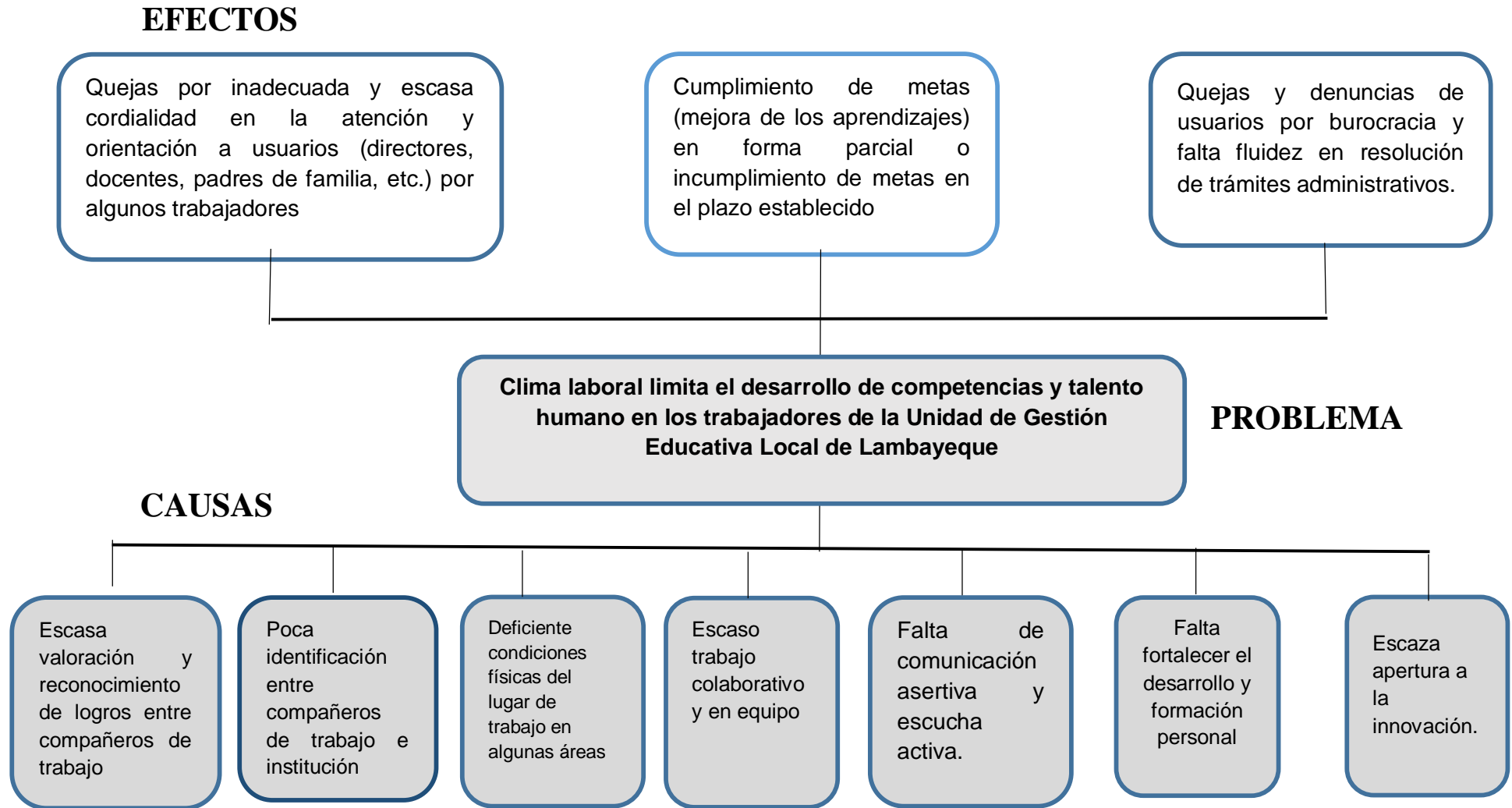


Figura 14 Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Objetivo general y específicos

A fin de optimizar la gestión o administración del talento humano en un clima laboral favorable percibido por la mayoría o totalidad de trabajadores se ha formulado utilizando la metodología del árbol de objetivos (ver figura N°15)

Objetivo general:

Fortalecer el desarrollo y gestión de competencias y talento humano para el mejor desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque y como **objetivos específicos** se han precisado los siguientes:

- a) **Fortalecimiento de la autoestima y mecanismos de motivación de los trabajadores de las diferentes áreas**, lo que contribuirá en el desarrollo personal, favoreciendo la relación entre todos los integrantes de la institución y estos con los usuarios actuando con ética profesional.
- b) **Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre áreas y entre todos los trabajadores de la institución**, con este objetivo se quiere mejorar el manejo de habilidades interpersonales entre todos los integrantes de la institución lo que favorecerá las relaciones y el manejo y resolución de conflictos para un mejor desempeño.
- c) **Mejorar condiciones físicas, materiales de acuerdo a las necesidades y funciones de los trabajadores**, fijar presupuestos y adecuar, espacios y herramientas apropiadas de acuerdo a las funciones y necesidades en las diferentes áreas.
- d) **Promover y fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo**, a través de estrategias que permitan sensibilizar y comprender las ventajas del trabajo integrado, unificado, colaborativo, participativo y democrático.
- e) **Fortalecer el Desarrollo de la Comunicación entre todos los trabajadores de la entidad**, a fin de favorecer el acercamiento y comprensión a través de una comunicación asertiva, escucha activa entre los integrantes de la institución en espacios de dialogo y toma de decisiones en consenso; asimismo de estos con los usuarios.
- f) **Capacitaciones especializadas de acuerdo a sus funciones y responsabilidades de los trabajadores**, las mismas que deben ser de manera flexible, practica y actualizada, lo que favorecerá resultados

optimizando tiempo y recursos y logro de metas en los plazos establecidos.

- g) **Promover el desarrollo de proyectos e ideas innovadoras que favorezcan la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos y metas,** dando apertura a propuestas innovadoras que vayan surgiendo entre los trabajadores y de las necesidades para mejor y facilitar alcanzar la visión y fines instituciones como es el bien común vinculado a la tarea educativa.

Desafíos

Es importante plantearse desafíos o fines que motivan el plan de acción, los mismos que al lograrse se estará revirtiendo las causas que ocasionan la problemática en la presente propuesta se han elaborado los siguientes:

- 1. Usuarios satisfechos por la atención cordial, empática y eficiencia de los trabajadores en las diferentes áreas.**
2. Se logrará este desafío con una pertinente gestión con liderazgo y se cumpla con una capacitación en las materias que necesitan consolidar para que se instituya un clima que motive y manejen adecuadamente sus emociones en el desarrollo de sus funciones y servicio a los usuarios
- 3. Trabajadores especializados, motivados e implementados con recursos tecnológicos y programas actualizados que favorecen la fluidez de trámites administrativos**
Trabajadores competentes en un clima adecuado con ambientes y recursos necesarios favorecerá el deseo de continuar mejorando en sus funciones en producción y servicio a los usuarios y al bien común en relación a la educación como entidad descentralizada de ese sector.
- 4. Logro de metas y objetivos institucionales en alto porcentaje y dentro de plazos establecidos.**

Es más factible alcanzar este desafío con el trabajo conjunto con una gestión con liderazgo, en equipo, concertando en democracia y tomando decisiones en consenso favorecerá resultados con eficiencia y eficacia.

5. Usuarios satisfechos por trámites y procesos administrativos resueltos dentro del término.

Un liderazgo jefatural que fomente la aplicación de métodos innovativos a fin de mejorar y agilizar la efectividad en la emisión de resoluciones y acciones funcionales con eficiencia y eficacia.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

FINES

Usuarios satisfechos por la atención cordial, empática y eficiente de los trabajadores en las diferentes áreas

Trabajadores especializados, motivados e implementados con recursos tecnológicos y programas actualizados que favorecen la fluidez de trámites administrativos

Logro de metas y objetivos institucionales en alto porcentaje y dentro de plazos establecidos

Usuarios satisfechos por trámites y procesos administrativos resueltos dentro del término.

Fortalecer el desarrollo y gestión del talento humano y competencias para el mejor desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fortalecimiento de la autoestima y mecanismos de motivación de los trabajadores de las diferentes áreas

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre áreas y entre todos los trabajadores de la institución

Mejorar condiciones físicas, materiales de acuerdo a las necesidades y funciones de los trabajadores

Promover y fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo

Fortalecer el Desarrollo de la Comunicación entre todos los trabajadores de la entidad

Capacitaciones especializadas de acuerdo a sus funciones y responsabilidades de los trabajadores.

Promover el desarrollo de proyectos e ideas innovadoras que favorezcan la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos y metas

Figura 15 Árbol de objetivos
Fuente: Elaboración propia

7.5.3 Planteamiento de Estrategias y Actividades

Permitirá poner en marcha el Plan de Acción que tendrá en cuenta la Directora de la UGEL Lambayeque, la misma que deberá incluirse en la planificación de actividades incluyendo en los documentos de gestión, poniendo en marcha y ejecutándose para lograr la mejora en el clima y por ende resultados de calidad en las metas y fines institucionales.

Estas estrategias se derivan de los objetivos específicos, los mismos que se han elaborado acorde con la gestión por procesos promovida por la política de Modernización del Estado en gestión pública; valorándose las entradas que son las necesidades que se quiere mejorar y las salidas que deben siempre ser evaluadas para ver los resultados y las mejoras que aun requieren.

Asimismo, se ha realizado un mapeo de las actividades teniendo en cuenta las estrategias de Dirección las mismas que deben ser gestionadas por la jefatura, luego las estrategias operacionales que son las diferentes actividades de capacitaciones, intercambios entre otros y finalmente las estrategias de soporte que implica los recursos que van a consolidar la ejecución del Plan.

Se han planteado tres estrategias que responden a los tres componentes, a continuación, las presentamos:

Del primer, segundo y tercer objetivo relacionada a la calidad del ambiente se propone la siguiente estrategia:

1. Fortalecimiento en la calidad del ambiente, planificándose actividades como son las siguientes:

- Elaboración del Plan de Fortalecimiento de Calidad del Ambiente. Asimismo, estas actividades deben ser incorporación en las acciones del Plan Operativo Institucional de la UGEL.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones locales, regionales y nacionales para apoyo con especialistas

y profesionales en autoestima, habilidades interpersonales, identificación y pertenencia, ética, desarrollo de gestión del talento humano y competencias gerenciales.

- Organización del tiempo para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Calidad del ambiente
- Elaboración del presupuesto de gastos para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Calidad del ambiente.
- Ejecución de Talleres de capacitación, coaching a todos los trabajadores de la institución.
- Implementación de pasantías con otras sedes, para el intercambio de experiencias y vivencias.
- Jornada de evaluación del Plan de Fortalecimiento de Calidad del Ambiente
- Adopción de medidas para la mejora continua.
- Elaboración del Plan Operativo Institucional del siguiente año teniendo en cuenta los avances y debilidades que aún falta fortalecer.

Del cuarto y quinto objetivo específico relacionado a la integración organizacional se plantea la estrategia de:

2. Fortalecimiento de la Integración Organizacional, planificándose las siguientes actividades:

- Elaboración del Plan de Fortalecimiento de Integración Organizacional e incorporación de las acciones al Plan Operativo Institucional.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones locales, regionales y nacionales para apoyo con especialistas y profesionales en la ejecución del presente Plan.
- Organización del tiempo para la ejecución del Plan de Integración Organizacional.

- Elaboración del presupuesto de gastos para la implementación del Plan de Integración Organizacional
- Ejecución de Talleres de capacitación de sensibilización y coaching sobre habilidades de competencias del trabajo cooperativo y en equipo, la comunicación, estrategias de comunicación y el manejo de alternativas en la resolución de conflictos.
- Implementación de intercambios o pasantías con otras sedes, para compartir experiencias y vivencias.
- Seguimiento, observación y monitoreo del desempeño de los trabajadores del manejo de la comunicación y trabajo en equipo
- Establecimiento de una cultura de estímulos a los trabajos que promueven una convivencia con una cultura y clima organizacional
- Jornada de evaluación del Plan de Fortalecimiento de la Integración organizacional
- Adopción de medidas para la mejora continua.
- Elaboración del Plan Operativo Institucional para el siguiente año teniendo en cuenta los avances y debilidades que aún falta fortalecer.

De los objetivos sexto y séptimo objetivo específico relacionado con la formación y desarrollo personal y apertura a la innovación se plantea la estrategia de:

3. Fortalecimiento en vitalidad organizacional y se planifican las siguientes actividades:

- Elaboración del Plan de Fortalecimiento de Vitalidad Organizacional para favorecer el desarrollo de formación profesional promoviendo la e incorporación de las acciones al Plan Operativo Institucional.

- Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones locales, regionales y nacionales para apoyo con especialistas y profesionales para especializar los trabajadores en la función que desempeñan, y en uso de herramientas tecnológicas incentivando los proyectos e ideas innovativas.
- Organización del tiempo para la implementación del Plan de Fortalecimiento en vitalidad organizacional para favorecer la celeridad y optimización de funciones con eficiencia y eficacia en logro de metas y en trámites administrativos
- Elaboración del presupuesto de gastos para la implementación del Plan de Fortalecimiento
- Ejecución de Talleres de capacitación, coaching a todos los trabajadores de acuerdo a la función que desempeñan para optimizar su desempeño y propiciar la innovación de estrategias y proyectos, con una adecuada gestión del tiempo que favorezcan resultados de calidad.
- Jornada de evaluación del Plan de Fortalecimiento de vitalidad Organizacional
- Adopción de medidas para la mejora continua.
- Elaboración del Plan Operativo Institucional para el siguiente año teniendo en cuenta los avances y debilidades que aún falta fortalecer.

7.6 Seguimiento y evaluación del Plan de acción.

Esta etapa de seguimiento, monitoreo y evaluación es transversal que permite ir recogiendo los avances y logros de los objetivos, haciendo los reajustes necesarios. Esta etapa también se ha considerada dentro de las estrategias propuestas.

7.7 Metodología para la validación del modelo

El Plan de Acción de mejora de clima de laboral se validó a través de la opinión de juicio de expertos. El equipo de la validación estuvo conformado por los tres expertos.

VIII. REFERENCIAS

- Bustamante U., S. y Pérez de M., I. *Ciencia, tecnología y formación*, 2005.
- Cazorla Roque, M. A. (2016). *Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la empresa Gama express. Lima, 2012.* (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú). Recuperada de <https://scholar.google.es/scholar?q=carzola++plan+estrategico+para+mejorar+clima+laboral&btnG>
- Chanduví Izquierdo, E. S. (2016). *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.* (Tesis de UNMSM Lima -Perú). recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/simple-search?location=%2F&query=Chanduví+Izquierdo>
- Chiavenato, I. & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano.* academia edu .
- D.S. N° 04. (2013) *Política de modernización de la gestión pública.*
- Duque Londoño, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira.* (Tesis U. Tecnológica de Pereira Colombia).
- Gan, F. ; Berbel, G. (2008) *Manual de Recursos Humanos y 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales* Edi. UOC
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006) *Clima Organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional Investigación y Postgrado. Vol. 21, No. 2.*
- Maldonado, M. (2006) *Percepciones De Estudiantes Sobre La Dinámica Organizativa En El Departamento De Educación Técnica de la UPEL-IPB. Revista Iberoamericana de Psicología .*
- Minedu. (2016) *Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Lima.
- Molocho Becerra, N. (2009) *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa Ugel N° 1-Lima Sur.* (Tesis de Maestría UNMSM).
- Pérez de Maldonado, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional.*
- Pérez Lopez, J. A. (1991) *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal.* Madrid. Ediciones Rialp.
- Roman, C. (1999) *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales.* Colombia. bibliot. org.ar. CIDE

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (octubre 2009)Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. La Habana,*ACIMED*, v.20 n.4 .

Sulbarán, J. P.(1998). *El rol de la gerencia en el proceso de cambio*. Universidad de los Andes Venezuela.*Economía*23(14) p 175 -186

Torrecilla,O.D.(2008) Clima organizacional y su relación con la productividad.Argentina

Toro Alvarez,F.(2001) El clima organizacional. *Perfil de empresas colombianas*.Medellín Cincel Ltda.

UGEL.Lambayeque. <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web>. s.f.

Vargas H., J. (2001). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de post grado en ciencias organizacionale y administrativas. *Revista Academica de la Universidad. de Chile*.n.5.

Vega.D, Arevalo.A, Sandoval.J,Aguilar.M, y Giraldo J. (2006).Panorama sobre los estudios de Clima organizacional en Bogota, Colombia.1994-2005.Universidad Santo Tomás Bogota *Diversitas-Perspectivas de psicologia*. v.2,n.2.p 329-342

Vicuña Ancín, J. M. S. (2015).*El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

IX. ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Proyecto de Investigación Descriptivo Propositivo

Título: PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE.

PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
Problema ¿Cuál será el enfoque del Plan de acción que permita mejorar el clima laboral en la UGEL Lambayeque?	Objetivo General: Diseñar un plan de acción, orientado a la mejora del clima laboral de los trabajadores de la UGEL Lambayeque.	Hipótesis General Si se propone e implementa un plan de acción sobre la gestión del talento humano se logrará una mejora en clima laboral en la UGEL Lambayeque.	Variable Independiente: Plan de acción orientado al talento humano	Población: 91 trabajadores de la UGEL de Lambayeque	Método: Nivel de Investigación Descriptivo Propositivo	Cuestionario
	Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el clima laboral. • Identificar los principales factores que contribuyen a la caracterización del clima laboral. • Identificar los componentes de un plan de acción orientado a la mejora del clima laboral. • Validar mediante juicio de expertos el plan propuesto orientado a la mejora del clima laboral. 		Variable Dependiente: Clima laboral Imagen gerencial <ul style="list-style-type: none"> • Integridad moral y ética • Liderazgo • Motivación y dirección del personal Calidad del ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Valoración del trabajador • Identificación y pertenencia • Condiciones de trabajo Integración organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de cooperación • Estrategias de comunicación. • Comunicación integral Vitalidad Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo personal • Apertura a la innovación. 			

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL

Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el clima organizacional en la institución donde labora, mucho le agradeceremos registrar objetivamente los datos requeridos.

Marque con una X en el recuadro, según corresponda: SIEMPRE, A VECES o NUNCA

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
Imagen gerencial			
1 ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?			
2 ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?			
3 ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?			
4 ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?			
5 ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?			
Calidad del ambiente			
6 ¿Mis compañeros valoran mi trabajo puedo contar con una felicitación?			
7 ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?			
8 ¿La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado?			
Integración organizacional			
9 ¿Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi área?			
10 ¿Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja a mi alrededor?			
11 ¿Mi jefe(a) promueve el dialogo y nos escucha antes de tomar una decisión?			
12 ¿Los conflicto se resuelve con dialogo, negociación o conciliación?			
13 ¿Puedo opinar en el proceso y resultados de las metas trazadas en mi área?			
14 ¿Tomamos decisiones en consenso al fijar nuestras metas?			
15 ¿las opiniones y aportes de otras áreas y usuarios favorecen las metas de área?			
Vitalidad organizacional			
16 ¿Recibo capacitación flexible, práctica y actualizada?			
17 ¿Las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño de nuestras funciones?			
18 ¿Las normas y documentos institucionales están actualizadas?			
19 ¿Las ideas innovadoras en las actividades de trabajo son aceptadas?			
20 ¿Decido y organizo mi trabajo para desarrollarlo eficientemente?			
Subtotal			
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre:

Cuestionario para evaluar el clima laboral

2. Autora:

Br. Editha Maribel Fernández Castañeda

3. Objetivo:

Recoger información sobre el clima organizacional y los resultados ayudara en la toma de decisiones y acciones en beneficio de todo el personal.

4. Usuarios:

Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lambayeque

5. Modo de aplicación.

1º El presente instrumento cuestionario está estructurado en base a 20 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

2º El instrumento fue aplicado de manera individual a cada trabajador, bajo responsabilidad del investigador, se procuró que recogiera información objetiva sin influir en las respuestas de los encuestados.

3º Su aplicación tuvo como duración 15 minutos aproximadamente, y los materiales que se emplearon fueron: un lápiz o un lapicero.

6. Estructura

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Imagen gerencial	Liderazgo	1,2,3,4,5
	Integridad moral y ética	
	Motivación y dirección del personal	
Calidad del ambiente	Valoración del trabajador	6,7,8
	Identificación y pertenencia	
	Condiciones de trabajo	
Integración organizacional	Ambiente de cooperación	9,10,11,12, 13,14,15
	Estrategias de comunicación	
	Comunicación integral	
Vitalidad organizacional	Formación y desarrollo personal	16,17,18,1 9,20
	Apertura a la innovación	

7. Escala.

a. Escala general:

Escala	Puntaje
Nunca	(1)
A veces	(2)
Siempre	(3)

8. Validación: El contenido del instrumento fue validado por juicio de expertos

9. Confiabilidad: Se estimó utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach.

ANEXO 4

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	20

ANEXO 5



GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
LAMBAYEQUE

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lambayeque, 20 JUN 2017

OFICIO Nº 2760 -2017/GR.LAMB/GRED/UGEL.LAMB-ADM-PER

Señora

EDITA MARIBEL FERNANDEZ CASTAÑEDA

DIRECTORA DE LA IE Nº 11187 "LATINA"

CHICLAYO.-

ASUNTO : DA RESPUESTA EXPEDIENTE DE LA REFERENCIA

Referencia : REG.DOC. 2980085 REG.EXP . 2382998-2017

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarla en nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque, y al mismo tiempo dar respuesta al documento de la referencia, haciéndole conocer que esta entidad acepta la propuesta para realizar su proyecto de tesis titulado "PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE" para lo cual deberá indicarnos la cantidad de trabajadores.

Sin otro particular me despido de usted, no sin antes renovarle las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



CC.
JPLR/D.UGEL.L
JAMC/IADM.
SLMO/PER
amgb/TEC.ADM
FOLIOS (01)
15.06.2017

Reg.Doc. 3047006
Reg.Exp. 2382998

ANEXO 6

Aplicando encuesta en UGEL Lambayeque



ANEXO 7

Documentos de validación a juicio de expertos de guía cuestionario para evaluar clima laboral

TÍTULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017
INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				SIEMPRE	A VECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
CLIMA LABORAL	Imagen gerencial	Integridad moral y ética	1. ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?	SIEMPRE			X												
				A VECES															
		liderazgo	2. ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?	SIEMPRE				X											
				A VECES															
	Calidad del ambiente	Motivación y dirección del personal	3. ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?	SIEMPRE				X											
				A VECES															
		Valoración del trabajador	4. ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?	SIEMPRE				X											
				A VECES															
Identificación y pertenencia	5. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?	SIEMPRE				X													
		A VECES																	
Condiciones	6. ¿Mis compañeros valoran mi trabajo y recibo felicitaciones cuando lo hago bien?	SIEMPRE				X													
		A VECES																	
	7. ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?	SIEMPRE				X													
		A VECES																	
			8. ¿La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado?	SIEMPRE			X												

Héctor Eduardo Ramírez
 LIC. PSICOLOGÍA
 C.Ps.P. 19730

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017".

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Guía de Cuestionario para evaluar el clima laboral

III. TESISISTAS:

Br. Editha Maribel Fernández Castañeda

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, el Magíster, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI



NO



Pimentel, 09 de marzo del 2017

Mg. HÉCTOR EDUARDO RAMÍREZ RODAS

HÉCTOR EDUARDO RAMÍREZ RODAS
EXPERTO
HÉCTOR EDUARDO RAMÍREZ RODAS
LIC. PSICOLOGÍA
C.Ps.P. 19730

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL

Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el clima organizacional en la institución donde labora, mucho le agradeceremos registrar objetivamente los datos requeridos.

Marque con una X en el recuadro, según corresponda: SIEMPRE, A VECES o NUNCA

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
Imagen gerencial			
1 ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?			
2 ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?			
3 ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?			
4 ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?			
5 ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?			
Calidad del ambiente			
6 ¿Mis compañeros valoran mi trabajo puedo contar con una felicitación?			
7 ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?			
8 ¿La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado?			
Integración organizacional			
9 ¿Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi área?			
10 ¿Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja a mi alrededor?			
11 ¿Mi jefe(a) promueve el dialogo y nos escucha antes de tomar una decisión?			
12 ¿Los conflicto se resuelve con dialogo, negociación o conciliación?			
13 ¿Puedo opinar en el proceso y resultados de las metas trazadas en mi área?			
14 ¿Tomamos decisiones en consenso al fijar nuestras metas?			
15 ¿las opiniones y aportes de otras áreas y usuarios favorecen las metas de área?			
Vitalidad organizacional			
16 ¿Recibo capacitación flexible, práctica y actualizada?			

Nancy Rodríguez e.p.s.p 8167

17 ¿Las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño de nuestras funciones?			
18 ¿Las normas y documentos institucionales están actualizadas?			
19 ¿Las ideas innovadoras en las actividades de trabajo son aceptadas?			
20 ¿Decido y organizo mi trabajo para desarrollarlo eficientemente?			
Subtotal			
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia

Nancy [Signature] c.p.s. # 8167

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				SIEMPRE	A VECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM			RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
CLIMA LABORAL	Imagen gerencial	Integridad moral y ética	1. ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			2. ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			3. ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Calidad del ambiente	Motivación y dirección del personal	4. ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			5. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			6. ¿Mis compañeros valoran mi trabajo y recibo felicitaciones cuando lo hago bien?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			7. ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		


 c-PS-P 8167

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Guía de Cuestionario para evaluar el clima laboral

III. TESISISTAS:

Br. Editha Maribel Fernández Castañeda

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, el Magíster, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Chilayo 10 - 03 - del 2017

Nancy L. Heredia Carhuapoma C.P.S.P. 8167

Dra. NANCY LILIANA HEREDIA CARHUAPOMA
EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS
TÍTULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				SIEMPRE	A VECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM			RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
CLIMA LABORAL	Imagen gerencial	Integridad moral y ética	1. ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?	/			/			/			/			
			2. ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?	/			/			/				/		
			3. ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?	/			/			/				/		
	Motivación y dirección del personal	4. ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?	/			/			/			/				
		5. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?	/			/			/			/				
	Calidad del ambiente	6. ¿Mis compañeros valoran mi trabajo y recibo felicitaciones cuando lo hago bien?	/			/			/			/				
		7. ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?	/			/			/			/				


REGIÓN LA LIBERTAD
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
Mercedes VIDELMO PÉREZ MEJÍA
Doc. 104427 - 2017 - V. 001

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:
PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017
- II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:
Guía de Cuestionario para Evaluar el Clima Laboral
- III. TESISAS:
Br. Editha Maribel Fernández Castañeda

IV. DECISIÓN:
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, el Magister, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: LOS REACTIVOS ESTAN BIEN ELABORADOS Y GUARDAN CORRELACION CON LAS DIMENSIONES Y VARIABLES EN ESTUDIO.

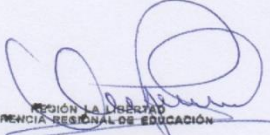
APROBADO: SI



NO



CHICLAYO 10 DE MARZO del 2017


REGION LA LIBERTAD
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION
Mg. VIDELMO PEREZ MEJIA
EXPERTO
COORDINADOR REGION PEDAGOGICA
UGEL CAYSH

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS
TÍTULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				SIEMPRE	A VECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
CLIMA LABORAL	Imagen gerencial	Integridad moral y ética	1. ¿Mi jefe(a) inmediato es una persona de principios definidos?	X			X			X			X					
			2. ¿Es fácil hablar con mi jefe(a) sobre problemas relacionados con el trabajo?	X			X			X				X				
		liderazgo	3. ¿Los objetivos que fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables?	X			X			X				X				
			4. ¿Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe?	X			X			X				X				
	Calidad del ambiente	Motivación y dirección del personal	5. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas?	X			X			X			X					
			6. ¿Mis compañeros valoran mi trabajo y recibo felicitaciones cuando lo hago bien?	X			X			X				X				
		Identificación y pertenencia	7. ¿Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros?	X			X			X			X					
			8. ¿La higiene, ventilación, iluminación y espacio es el adecuado?	X			X			X			X					

Hecho en el distrito de Lambayeque, el día 15 de mayo del 2017.
 M. Sc. LINDA MARCELA CASTAÑEDA
 Profesora de Psicología

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Guía de Cuestionario para evaluar el clima laboral

III. TESISISTAS:

Br. Editha Maribel Fernández Castañeda

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, el Magíster, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI



NO



Chiclayo 9 de marzo del 2017

REGION LA LIBERTAD
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION

Rubi Marilu Fernández Castañeda

Mg. RUBI MARILU FERNANDEZ CASTAÑEDA
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL
LAMBAYEQUE

Mg. RUBI MARILU FERNANDEZ CASTAÑEDA

EXPERTO

ANEXO N° 8

Documentos de validación a juicio de expertos de Propuesta de Plan de Acción.

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN PROPUESTA DE PLAN DE ACCION**

Estimada Señorita.
Mg.
Héctor Eduardo Ramírez Rodas

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Plan de Acción titulado: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE 2017, cuyo autor es el Br. Editha Maribel Fernández Castañeda. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta de Plan de acción).

Datos del Experto:

Nombre: Ramirez Rodas Héctor Eduardo

DNI: 46281505

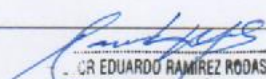
Profesión: Psicólogo

Último Grado obtenido: MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA.

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta de Plan de acción.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta de Plan de Acción.			X

Marcar con un aspa según su apreciación
Observaciones:


DR. EDUARDO RAMÍREZ RODAS
 LIC. PSICOLOGÍA
 C.P.S.P. 19730

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado "PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017", presentado por el Br. Editha Maribel Fernández Castañeda se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.


Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Mg .Héctor Eduardo Ramírez Rodas.

DNI: 46281505

FIRMA


HÉCTOR EDUARDO RAMÍREZ RODAS
LIC. PSICOLOGÍA
C.Ps.P. 19700

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN PROPUESTA DE PLAN DE ACCION**

Estimada Señorita.
Dra.
Nancy Lilliana Heredia Carhuapoma

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Plan de Acción titulado: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE 2017, cuyo autor es el Br. Edlitha Maribel Fernández Castañeda. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta de Plan de acción).

Datos del Experto:

Nombre: Nancy Lilliana Heredia Carhuapoma
DNI. 16492020
Profesión: Psicologa
Último Grado obtenido: Doctora en Psicología

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta de Plan de acción.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			✓
03	Pertinencia del marco legal considerado.			✓
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			✓
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con los objetivos de la investigación.			✓
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			✓
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta de Plan de Acción.			✓

Marcar con un aspa según su apreciación
Observaciones:

Nancy Heredia e.Pr. P # 167

APRECIACION GENERAL DE PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado "PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017", presentado por el Br. Editha Maribel Fernández Castañeda se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		✓

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma.

DNI: 1649 20 20

FIRMA.....



C.P.S. P 8167

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN PROPUESTA DE PLAN DE ACCION**

Estimada Señorita.
Dra.
Rubi Marilú Fernández Castañeda

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Plan de Acción titulado: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE 2017, cuyo autor es el Br. Editha Maribel Fernández Castañeda. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta de Plan de acción).

Datos del Experto:

Nombre: Rubi Marilú Fernández Castañeda
DNI: 16701850
Profesión: Docente
Último Grado obtenido: _____

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta de Plan de acción.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta de Plan de Acción con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta de Plan de Acción.			

Marcar con un aspa según su apreciación
Observaciones:

REGIÓN LA LIBERTAD
OSRAMA REGIONAL DE EDUCACIÓN

M^g. RUBI MARILÚ FERNÁNDEZ CASTAÑEDA
DIRECTORA DEL PROGRAMA SECTORIAL
DISEÑO CURRICULAR

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado "PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE CLIMA LABORAL EN LA UGEL DE LAMBAYEQUE, 2017", presentado por el Br. Editha Maribel Fernández Castañeda se otorga la siguiente calificación.


CALIFICACION DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Mg .Rubí Marilú Fernández Castañeda .

DNI: 16701850

REGIÓN LA LIBERTAD
GOBIERNO REGIONAL DE EDUCACIÓN

FIRMA: Mg. RUBÍ MARILÚ FERNÁNDEZ CASTAÑEDA
RECTOR DEL INSTITUTO REGIONAL DE INVESTIGACIONES Y
UGEL CHEPER